

## **START Zeitarbeit NRW: Between Social Responsibility and Economic Efficiency**

### **Abstract**

START Zeitarbeit NRW GmbH attempts to reintegrate unemployed people into permanent employment within regular companies through temporary work. High priority is given to a big share of hard-to-place unemployed people such as long-term unemployed. In the Netherlands, the START-organisation works since 1978. After a successful pilot phase in Northrhine-Westfalia between 1991 and 1994 with four locations, START was taken over in January 1995 by German institutions. In the first two years, START Zeitarbeit NRW got a promotion of the federal government and the government of Northrhine-Westfalia for the take off period (17 millions DM), the biggest part in the form of an interest-free loan. Since 1997 START has to establish itself on the market.

The Institute for Work and Technology (IAT) in the Science Center of Northrhine-Westfalia is commissioned by the Ministry of Labour of the Land of Northrhine-Westfalia with the research in support of START Zeitarbeit NRW GmbH. In this paper, we publish new results of this project. One of the questions was, if the economic pressure would have an impact on the way START Zeitarbeit NRW works.

## **START Zeitarbeit NRW: Zwischen Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit**

### **Zusammenfassung**

START Zeitarbeit NRW betreibt sozialverträgliche Arbeitnehmerüberlassung mit dem Ziel, Arbeitslose in reguläre Arbeitsverhältnisse im ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Das Angebot von START Zeitarbeit NRW richtet sich insbesondere an schwervermittelbare Arbeitslose wie z. B. Langzeitarbeitslose. In den Niederlanden arbeitet START seit 1978. Nach einer erfolgreichen Pilotphase in Nordrhein-Westfalen zwischen 1991 und 1994 mit vier START-Niederlassungen wurde die START-Tochter im Januar 1995 in deutsche Trägerschaft übernommen. In den ersten beiden Jahren erhielt START Zeitarbeit NRW eine überwiegend als Darlehen gewährte Anschubfinanzierung vom Bund und von der Landesregierung NRW in Höhe von 17 Millionen DM. Seit 1997 wird die Gesellschaft nicht mehr gefördert und muß sich am Markt durchsetzen.

Das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen beauftragte das Institut Arbeit und Technik (IAT) im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen mit der fachlichen Begleitung von START Zeitarbeit NRW. In diesem Papier macht die fachliche Begleitung die aktuellen Ergebnisse der Begleitforschung der Öffentlichkeit zugänglich. Dabei geht es u.a. um die Frage, ob und wie sich der wirtschaftliche Druck auf die Arbeit von START Zeitarbeit NRW ausgewirkt hat.



## Inhalt

<b>0</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>9</b>
	Fehler! Es wurden keine Einträge für das Inhaltsverzeichnis gefunden.	
<b>1</b>	<b>Organisation und Arbeitsweise .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Quantitative Ergebnisse.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Qualitative Ergebnisse der Überlassungstätigkeit.....</b>	<b>20</b>
	<b>3.1 Das Spannungsverhältnis zwischen Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit .....</b>	<b>21</b>
	<b>3.2 Qualifizierung von Leiharbeitskräften.....</b>	<b>24</b>
	<b>3.2.1 Stand der Qualifizierungsaktivitäten .....</b>	<b>24</b>
	<b>3.2.2 Das Spannungsverhältnis zwischen Qualifizierung und Verleih .....</b>	<b>27</b>
	<b>3.3 Frauenprojekt .....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse einer Verbleibsbefragung .....</b>	<b>32</b>
	<b>4.1 Fragestellung und Vorgehen .....</b>	<b>32</b>
	<b>4.2 Ergebnisse der Befragung.....</b>	<b>34</b>
	<b>4.2.1 Beschreibung der Befragtengruppe .....</b>	<b>34</b>
	<b>4.2.2 Beschäftigungssituation nach dem Ausscheiden bei START Zeitarbeit NRW .....</b>	<b>35</b>

	4.2.3 Beschäftigungssituation zum Befragungszeitpunkt .....	37
	4.3 Vorläufiges Fazit.....	40
<b>5</b>	<b>Kooperation mit Entleihbetrieben.....</b>	<b>41</b>
	5.1 Zwei Fallbeispiele .....	
42		
	5.1.1 Motive für den Einsatz von Zeitarbeit.....	
	43	
	5.1.2 Personalbeschaffung.....	
	44	
	5.1.3 Motive für die Zusammenarbeit mit START Zeitarbeit NRW .	
	44	
	5.1.4 Serviceleistungen .....	45
	5.1.5 Einsatz von START-Leiharbeitskräften .....	46
	5.1.6 Übernahmen.....	
	47	
	5.1.7 Unterschiede zwischen START Zeitarbeit NRW und anderen Zeitarbeitsunternehmen.....	47
	5.2 Vorläufiges Fazit .....	49
<b>6</b>	<b>Die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung.....</b>	<b>49</b>
	6.1 Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit .....	51
	6.2 Felder der Zusammenarbeit .....	
53		
	6.3 Beispiele für eine gelungene Zusammenarbeit .....	
56		
	6.4 Hindernisse in der Zusammenarbeit .....	
	57	

6.5	Verbesserungsvorschläge .....	60
6.6	Resümee .....	61
7	Fazit und Ausblick.....	62
	Literatur .....	63

## Tabellen und Abbildungen

### Tabellen:

Tab. 1:	START Zeitarbeit NRW: 29 Standorte .....	11
Tab. 2:	Übersicht über wichtige Eckdaten von START Zeitarbeit NRW 1995 bis 1997 .....	14
Tab. 3:	Zielgruppen unter den Leiharbeitskräften.....	15
Tab. 4:	Zusammensetzung der Zielgruppenangehörigen.....	16
Tab. 5:	Übergänge von Leiharbeitskräften in Betriebe 1995 bis 1997.....	17
Tab. 6:	Übergänge von Zielgruppenangehörigen in Betriebe 1995 bis 1997 ....	18
Tab. 7:	Neueinstellungen von Leiharbeitskräften nach Geschlecht 1995 bis 1997 .....	19
Tab. 8:	Zielgruppenangehörige unter den Leiharbeitskräften nach Geschlecht 1995 bis 1997 .....	20
Tab. 9:	Übergänge von Leiharbeitskräften in Betriebe nach Geschlecht	

	<b>1995 bis 1997 .....</b>
<b>20</b>	
<b>Tab. 10:</b>	<b>Qualifizierungsinhalte .....</b>
<b>26</b>	
<b>Tab. 11:</b>	<b>Altersverteilung der Befragtengruppe .....</b>
<b>34</b>	
<b>Tab. 12:</b>	<b>Dauer der Arbeitslosigkeit der Befragten vor dem Eintritt bei START Zeitarbeit NRW .....</b>
<b>35</b>	
<b>Tab. 13:</b>	<b>Eckdaten im Vergleich .....</b>
<b>37</b>	
<b>Tab. 14:</b>	<b>Basisinformationen über die befragten Betriebe .....</b>
<b>42</b>	

#### **Abbildungen:**

<b>Abb. 1:</b>	<b>Beschäftigungssituation ausgeschiedener Leiharbeitskräfte im direkten Anschluß an die START-Tätigkeit .....</b>
<b>36</b>	
<b>Abb. 2:</b>	<b>Beschäftigungssituation ausgeschiedener Leiharbeitskräfte zum Befragungszeitpunkt .....</b>
<b>38</b>	
<b>Abb. 3:</b>	<b>Verbleib von Zielgruppenangehörigen zum Befragungszeitpunkt.....</b>
<b>39</b>	



## 0 Einleitung

Die START Zeitarbeit NRW GmbH wurde 1995 von einem breiten Gesellschafterkreis, der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen über Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften bis zu öffentlichen Körperschaften und der niederländischen START-Organisation reicht, gegründet, um Arbeitslosen und insbesondere schwervermittelbaren Personen durch Arbeitnehmerüberlassung eine neue Chance auf dem Arbeitsmarkt zu bieten. Doch neben der arbeitsmarktpolitischen stand schon damals zugleich eine wirtschaftliche Zielsetzung: START Zeitarbeit NRW sollte nach einer Anlaufphase in der Lage sein, kostendeckend am Markt zu arbeiten. Man wollte mit der Gesellschaftsgründung keinen „Dauersubventionsbetrieb“ schaffen. Diese Anlaufphase ist nun vorbei, und der vorliegende Zwischenbericht der fachlichen Begleitung zeigt u.a. auf, wie sich das Spannungsverhältnis zwischen sozialen sowie arbeitsmarktpolitischen auf der einen und wirtschaftlichen Zielsetzungen auf der anderen Seite in der Praxis ausgewirkt hat. Der Bericht bezieht sich auf den Zeitraum zwischen Anfang 1995 und Ende 1997 (Stand 31. Dezember 1997).

Im September 1995 hat das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes Nordrhein-Westfalen das Institut Arbeit und Technik beauftragt, die Aktivitäten und die Entwicklung von START Zeitarbeit NRW bis Ende 1997 wissenschaftlich zu begleiten und zusätzlich die Gesellschafter sowie den Aufsichtsrat organisatorisch und fachlich zu unterstützen. Dieser Auftrag wurde inzwischen bis Ende Juni 1999 verlängert. Zentrale Fragestellungen der wissenschaftlichen Begleitung beziehen sich auf die Implementation und die Entwicklung von START Zeitarbeit NRW, die erreichten Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt, die Struktur der Leiharbeitskräfte und Entleihbetriebe, die Qualifizierung von Leiharbeitskräften, die Kontakte zur Arbeitsverwaltung und zu anderen Akteuren auf dem Arbeitsmarkt sowie das immanente Spannungsverhältnis zwischen Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit.

In diesem Bericht gehen wir zunächst noch einmal kurz auf Organisation und Arbeitsweise von START Zeitarbeit NRW ein und bilanzieren die quantitativen Ergebnisse zwischen Anfang 1995 und Ende Dezember 1997 (*Kap. 1 und 2*). *Kapitel 3* erläutert das Spannungsverhältnis von Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit anhand konkreter Beispiele und stellt den Stand des Qualifizierungsprojektes sowie des sogenannten „Frauenprojektes“ dar, mit dem die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt durch Arbeitnehmerüberlassung gefördert werden soll. *Kapitel 4* stellt erste Ergebnisse einer Verbleibsbefragung von ausgeschiedenen Leiharbeitskräften vor. Anhand von zwei Fallbeispielen beleuchten wir Einschätzungen von START Zeitarbeit NRW aus der Perspektive der Kundenbetriebe (*Kap. 5*). Der wichtige Aspekt der Zusammenarbeit der START-Niederlassungen mit der örtlichen Arbeitsverwaltung ist Gegenstand von *Kapitel 6*.

Im Schlußkapitel werden mögliche Perspektiven der künftigen Entwicklung aufgezeigt (Kap. 7).<sup>1</sup>

## 1 Organisation und Arbeitsweise

START Zeitarbeit NRW GmbH ist im Januar 1995 gegründet worden.<sup>2</sup> Zu den Gründungsgesellschaftern zählten das Land Nordrhein-Westfalen, kommunale Spitzenverbände, Verbände der Arbeitgeber und des Handwerks, der DGB Nordrhein-Westfalen, die Bundesanstalt für Arbeit sowie die niederländische Zeitarbeitsorganisation START. Seitdem sind weitere Gesellschafter hinzugekommen wie die Arbeitsgemeinschaft der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege und die Evangelische Kirche. Die Bundesanstalt für Arbeit, vertreten durch das Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen, schied Anfang 1997 aus dem Gesellschafterkreis aus. Sie hatte ihre Zustimmung zur Beteiligung an START Zeitarbeit NRW an die Bedingung geknüpft, daß die Gesellschaft als gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung anerkannt wird, was jedoch nicht gelang.

Mit 22 Niederlassungen nahm START Zeitarbeit NRW im März 1995 seine Tätigkeit auf. Ein Jahr später hatte sich die Zahl der Standorte schon auf 33 erhöht. Dieser Höchststand konnte jedoch nicht gehalten werden. Aus wirtschaftlichen Gründen wurden im Herbst 1996 vier Niederlassungen wieder geschlossen (Aachen, Bocholt, Gronau, Kleve). Ende Dezember 1997 verfügte START Zeitarbeit NRW über 29 Niederlassungen in ganz Nordrhein-Westfalen und beschäftigte 141 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Stammbesellschaft, davon 30 in der Hauptverwaltung und 111 in den Niederlassungen. Die Besetzungstärke der Niederlassungen hängt von der Anzahl der Leiharbeitskräfte ab.

Mit den Schließungsentscheidungen machten die Gesellschafter unmißverständlich deutlich, daß sich START Zeitarbeit NRW neben sozialen auch wirtschaftlichen Zielsetzungen stellen mußte. Das hieß konkret, in absehbarer Zeit die wirtschaftliche Tragfähigkeit zu erreichen.

---

<sup>1</sup> Auf die Erfahrungen anderer Gesellschaften im Bundesgebiet, die ähnlich wie START Zeitarbeit NRW Arbeitnehmerüberlassung als Instrument zur Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt nutzen, gehen wir in diesem Bericht nicht ein. Wir verweisen an dieser Stelle auf einen Projektbericht des letzten Jahres, der die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung solcher Gesellschaften enthält (Vanselow/Weinkopf 1997).

<sup>2</sup> Zur Vorgeschichte der START Zeitarbeit NRW GmbH liegen inzwischen zahlreiche Publikationen vor (vgl. etwa Hirsch 1995, Weinkopf/Krone 1995, Weinkopf 1996, Vanselow/Weinkopf 1996). Dort wird auch die grundsätzliche Arbeitsweise von START Zeitarbeit NRW ausführlich erörtert. Wir beschränken uns an dieser Stelle auf die aktuelle Entwicklung.

**Tab. 1: START Zeitarbeit NRW: 29 Standorte (Stand 31.12.1997)**

<b>Hauptverwaltung</b>	Duisburg		
<b>Niederlassungen*</b>	Ahlen Bergisch-Gladbach Bielefeld Bochum Bonn Brühl Coesfeld Dortmund Düren Düsseldorf	Duisburg Essen Hagen Hamm Herford Köln Krefeld Leverkusen Mönchengladbach Oberhausen	Paderborn Recklinghausen Rheine Siegen Solingen Troisdorf Wesel Wuppertal

IAT © 1/98

\* Eine weitere Niederlassung ist bei einem Großkunden eingerichtet.

Das Zusammenführen der Leiharbeitskräfte auf der einen und der Betriebe auf der anderen Seite ist Aufgabe der Personaldisponentinnen und -disponenten. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Akquisition von Überlassungseinsätzen und die Kontaktpflege zu den Entleihbetrieben einerseits sowie die Personalauswahl unter den interessierten Arbeitslosen und die Betreuung der verliehenen Arbeitskräfte andererseits. Die Aufgaben der Personaldisposition sind im Abschlußbericht der wissenschaftlichen Begleitung der Pilotphase der START Zeitarbeit GmbH ausführlich beschrieben worden (Weinkopf/Krone 1995:64 ff.) und sollen hier nur kurz skizziert werden. Dazu zählt

- die Akquisition von Überlassungseinsätzen,
- die Kontaktpflege zu Kundenbetrieben,
- die Beratung, Auswahl und Einstellung von Arbeitslosen als Leiharbeitskräfte,
- die Betreuung der Leiharbeitskräfte,
- die Kooperation mit den örtlichen Arbeitsämtern, Wirtschaftsverbänden und anderen Akteuren der regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik sowie
- Verwaltungs- und Abrechnungsarbeiten.

Zum Qualifikationsprofil der Personaldisponentinnen und -disponenten gehören wie in der gewerblichen Branche (vgl. Engels 1997) u.a.:

- personalwirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse, vor allem des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG)<sup>3</sup>,
- Bestimmungen zum Gesundheitsschutz und zur Arbeitssicherheit,
- Kenntnisse über die nachgefragten Berufe und Tätigkeiten sowie
- Verkaufstalent.

<sup>3</sup> Hierzu gehören etwa die Arbeitsvertragsgestaltung, die Gestaltung der Kooperationsverträge, die Rechnungsstellung und das Mahnwesen.

Die Niederlassungsleitung muß darüber hinaus über betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen.

Da START Zeitarbeit NRW insbesondere Personen aus den Zielgruppen des Arbeitsmarktes in Betriebe verleihen will, ist die Beratung und Einschätzung der Bewerberinnen und Bewerber von erheblicher Bedeutung. Für einige der Personen, die als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Firma START Zeitarbeit NRW gegen einen nicht unerheblichen Preis<sup>4</sup> an Betriebe verliehen werden, bedeutet der Verleiheinsatz nach Jahren der Arbeitslosigkeit die Rückkehr ins Erwerbsleben. Die Personaldisponentinnen und -disponenten müssen erkennen, ob Personen die fachlichen und sozialen Voraussetzungen für den betrieblichen Einsatz erfüllen.<sup>5</sup> Dabei verlassen sich die Personaldisponentinnen und Personaldisponenten in erster Linie auf ihr Erfahrungswissen („learning by doing“). Fällt die Entscheidung nach einem Vorstellungsgespräch zugunsten der Bewerberinnen und Bewerber aus, werden ihre Daten in die EDV der Niederlassung aufgenommen. Der Umfang dieser Karteien ist von Niederlassung zu Niederlassung unterschiedlich. Der Durchschnitt liegt bei ca. 370 Bewerberinnen und Bewerbern. Wenn ein passender Auftrag eingeht und keine geeignete, bereits beschäftigte Leiharbeitskraft zur Verfügung steht, nimmt START Zeitarbeit NRW Neueinstellungen vor.

Ein weiterer Unterschied zur Arbeitsweise der herkömmlichen Arbeitnehmerüberlassung liegt in der Entlohnung nach dem Tarif des Entleihbetriebes.<sup>6</sup> Da START Zeitarbeit NRW sich nicht auf einzelne Branchen spezialisiert hat, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Vielzahl von Tarifverträgen berücksichtigen. Die Geschäftsführung schätzt die Anzahl der 1997 angewandten Tarifverträge auf 180.

Die meisten Arbeitskräfte kommen über die Arbeitsverwaltung zu START Zeitarbeit NRW. Dieser Aspekt wird in *Kapitel 6* ausführlich behandelt. Daneben spielen informelle Kontakte eine zunehmende Rolle. Das heißt z.B., daß START-Leiharbeitskräfte arbeitslose Freunde oder Bekannte auf ihren neuen Arbeitgeber aufmerksam machen. Die Zusammenarbeit mit Sozialämtern hat hingegen in der Vergangenheit noch keine große Rolle gespielt. Unter den 2.166 eingestellten Leiharbeitskräften befanden sich nur 114 zuvor Sozialhilfeberechtigte. Die Anzahl der Kundenbetriebe liegt jährlich pro Niederlassung zwischen 30 und 40. Zum Zeitpunkt der Berichtslegung kamen auf jede Niederlassung durchschnittlich zehn aktive

---

<sup>4</sup> START Zeitarbeit NRW legt bei der Entlohnung der Leiharbeitskräfte den im Entleihbetrieb geltenden Tarif zugrunde.

<sup>5</sup> Neuere Untersuchungen über die Personalrekrutierung (Leiharbeitskräfte) im Wirtschaftszweig Arbeitnehmerüberlassung belegen, daß dort bevorzugt nichtarbeitslose Personen eingestellt werden (Rudolph/Schröder 1997, Schröder 1997).

<sup>6</sup> Im Wirtschaftszweig Arbeitnehmerüberlassung lag das durchschnittliche Monatseinkommen der Beschäftigten 1995 im Vergleich zur Gesamtwirtschaft bei nur 63,4 % (Rudolph/Schröder 1997:117).

Kunden. Jede Niederlassung verfügt inzwischen über ein bis zwei Großkunden, die für eine gewisse Stabilität des Geschäfts sorgen. Darüber hinaus sieht die Geschäftspolitik jedoch ein stärkeres Engagement bei kleinen und mittleren Unternehmen vor, um so das wirtschaftliche Risiko zu streuen, aber auch, um die höhere Beschäftigungsintensität von kleineren Betrieben für START-Leiharbeitskräfte zu nutzen.

Bei sektoraler Betrachtung der Entleihbetriebe von START Zeitarbeit NRW dominiert nach wie vor das Produzierende Gewerbe (vgl. auch Weinkopf/Krone 1995:88 ff.). Branchenschwerpunkte liegen im Metall- und Elektrobereich. Der Dienstleistungsbereich, insbesondere die kaufmännischen Dienstleistungen, ist nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Diese Verteilung entspricht tendenziell den Angaben über die Nutzungsintensität von Zeitarbeit nach Branchen insgesamt (Rudolph/Schröder 1997:112).

## **2 Quantitative Ergebnisse**

Zwischen Anfang 1995 und Ende Dezember 1997 konnte START Zeitarbeit NRW insgesamt 5.851 zuvor Arbeitslose als Leiharbeitskräfte einstellen.<sup>7</sup> 2.999 oder 51,3 % dieser Arbeitskräfte stammten aus einer der besonderen Zielgruppen unter den Arbeitslosen, 2.852 Beschäftigte gehörten keiner Zielgruppe an. Damit erfüllte START Zeitarbeit NRW die Forderung der Gesellschafter, überwiegend Personen aus den Zielgruppen des Arbeitsmarktes zu beschäftigen. Auf Jahresbasis betrachtet überwog jedoch 1996 (50,9%) und 1997 (55,3 %) der Anteil der Personen, die keiner der ausgewiesenen Zielgruppen angehörten.

---

<sup>7</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Anzahl der Niederlassungen zwischen 1995 und 1997 schwankte.

**Tab. 2: Übersicht über wichtige Eckdaten von START Zeitarbeit NRW  
- 1995 bis 1997 -**

	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>GESAMT</b>
<b>Neueinstellungen</b>	1.577	2.108	2.166	5.851
<i>davon</i> <b>...Zielgruppen</b>	996	1.034	969	2.999
<b>...keine Zielgruppe</b>	581	1074	1.197	2.852
<b>Bestand am Jahresende</b>	781	1.232 <sup>8</sup>	1.558	-
<b>Arbeitnehmerüberlassungsverträge</b>	2.562	3.908	3.674	10.144
<b>Übernahmen in Betriebe</b>	326	679	912	1.917
<b>Kündigungen durch START</b>	419	862	763	2.044
<b>Eigenkündigungen ohne Übergang</b>	51	118	165	334

© IAT 1/98

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW.

Diese Daten legen die Interpretation nahe, daß die Zielgruppen bei START Zeitarbeit NRW an Gewicht verlieren. Bei der Bewertung dieser Daten muß jedoch die Zielgruppendefinition von START Zeitarbeit NRW berücksichtigt werden, die z.T. historisch bedingt ist. Im Rahmen des AÜGRI-Programms<sup>9</sup> der Bundesregierung, die zwischen 1994 und 1996 wiederingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung förderte, war die Gewährung von Zuschüssen bzw. Darlehen daran geknüpft, daß rund ein Viertel der Leiharbeitskräfte aus einer von vier Zielgruppen (Langzeitarbeitslose, Behinderte, über 50-Jährige, rehabilitierte Suchtkranke) stammte. Diese Gruppen - mit Ausnahme der rehabilitierten Suchtkranken - definierte START Zeitarbeit NRW 1995 bis 1996 als die „engeren Zielgruppen“. Darüber hinaus werden in der Statistik Berufsrückkehrerinnen, ausländische sowie gering qualifizierte Personen zu den „erweiterten Zielgruppen“ gezählt, um deutlich zu machen, daß START Zeitarbeit NRW auch andere Personen aus den arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen zu integrieren versucht. Diese Aufzählung ist jedoch nicht abschließend zu verstehen. In den

<sup>8</sup> Diese Zahl weicht von den Angaben in der Zwischenbilanz der fachlichen Begleitung für 1997 ab (1.327). Die Differenz geht auf nachträgliche Änderungen der START-Statistik zurück, nachdem das Berichtssystem der Gesellschaft Anfang 1997 umgestellt wurde.

<sup>9</sup> Richtlinien zur Förderung der Eingliederung schwervermittelbarer Arbeitsloser durch Darlehen und Zuschüsse an Gesellschaften zur Arbeitsvermittlung (AÜGRI) vom 24. August 1994 (BMJ 1997: 9625; vgl. auch Vanselow/Weinkopf 1997:10 ff.).

vergangenen Jahren wurden noch weitere Personen aus Gruppen, die zu den schwervermittelbaren gezählt werden können, beschäftigt wie z.B. Spätaussiedlerinnen und -aussiedler oder Jugendliche ohne Ausbildungsabschluß. Diese Daten werden jedoch nicht gesondert erhoben, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Niederlassungen nicht zu stark mit administrativen Aufgaben zu belasten. Der ausgewiesene Zielgruppenanteil von START Zeitarbeit NRW stellt demnach eine Untergrenze dar.

**Tab. 3: Zielgruppen unter den Leiharbeitskräften<sup>10</sup>**

	1995		1996		1997		GESAMT	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Neueinstellungen insgesamt</b>	1.577	100	2.108	100	2.166	100	5.851	100
<b>keine Zielgruppe</b>	581	36,8	1.074	50,9	1.197	55,3	2.852	48,7
<b>Zielgruppe</b>	996	63,2	1.034	49,1	969	44,7	2.999	51,3
<i>davon</i>								
<b>Behinderte</b>	29	1,8	32	1,5	27	1,2	88	1,5
<b>über 50-Jährige</b>	73	4,6	37	1,8	37	1,7	147	2,5
<b>Langzeit-arbeitslose</b>	475	30,1	472	22,4	383	17,7	1.330	22,7
<b>Berufsrück-kehrerInnen</b>	16	1,0	31	1,5	24	1,1	71	1,2
<b>AusländerInnen</b>	223	14,1	327	15,5	378	17,5	928	15,9
<b>Gering-qualifizierte</b>	180	11,4	135	6,4	120	5,5	435	7,4

© IAT 3/98

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

Die zahlenmäßig bedeutsamsten Gruppen unter den Zielgruppen im Gesamtzeitraum sind die Langzeitarbeitslosen, die ausländischen und die gering qualifizierten Arbeitslosen. Vergleicht man die Jahresergebnisse, lassen sich z.T. deutliche Veränderungen in der

<sup>10</sup> Die Zielgruppenangaben sind hierarchisch geordnet, um Doppelzählungen zu vermeiden. Weist eine Person mehrere Merkmale auf, wird sie in die jeweils höchste Kategorie eingeordnet. Ein behinderter Langzeitarbeitsloser ohne Ausbildung wird also in der Kategorie „Behinderte“ gezählt.

Beschäftigtenstruktur erkennen. So stellen die Langzeitarbeitslosen unter den ausgewiesenen Zielgruppen im Gesamtzeitraum mit 44,3 % zwar absolut den größten Anteil (Anteil an den Leiharbeitskräften gesamt: 22,7 %) <sup>11</sup>, ihr Anteil an den Zielgruppenangehörigen hat sich seit 1995 aber stark reduziert. Eine deutlich abnehmende Tendenz ist auch bei den gering qualifizierten Arbeitskräften zu beobachten. Ausländische Arbeitslose wurden 1996 und 1997 hingegen erheblich häufiger eingestellt. Berufsrückkehrerinnen bilden nach wie vor eine kleine Gruppe. Konstant niedrig liegt auch der Anteil behinderter Arbeitsloser. Aus Gesprächen mit Niederlassungsleitern wissen wir, daß es gerade bei dieser Gruppe außerordentlich schwierig ist, Bedenken der Betriebe auszuräumen. Ähnliches gilt für ältere Arbeitslose.

**Tab. 4: Zusammensetzung der Zielgruppenangehörigen**

	1995		1996		1997		GESAMT	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Zielgruppe</b>	996	100	1.034	100	969	100	2.999	100
<i>davon</i>								
<b>Behinderte</b>	29	2,9	32	3,1	27	2,8	88	2,9
<b>über 50-Jährige</b>	73	7,3	37	3,6	37	3,8	147	4,9
<b>Langzeit- arbeitslose</b>	475	47,7	472	45,6	383	39,5	1.330	44,3
<b>Berufsrück- kehrerInnen</b>	16	1,6	31	3,0	24	2,5	71	2,4
<b>AusländerInnen</b>	223	22,4	327	31,6	378	39,0	928	31,0
<b>Gering- qualifizierte</b>	180	18,1	135	13,1	120	12,4	435	14,1

© IAT 3/98

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

Die skizzierten Verschiebungen der Beschäftigtenstruktur lassen sich zumindest teilweise auf den wirtschaftlichen Druck zurückführen, unter dem die Gesellschaft nach dem Auslaufen der

<sup>11</sup> Die Kategorien „Behinderte“ und „Älter als 50 Jahre“ enthalten zusätzlich Personen, die vor ihrer Einstellung bei START Zeitarbeit NRW länger als ein Jahr arbeitslos waren.

Förderung steht. So hatte sich vor allem für den Bereich der gering qualifizierten Tätigkeiten schon frühzeitig abgezeichnet, daß START Zeitarbeit NRW aufgrund der tariflichen Bindung Probleme haben würde, im Wettbewerb mit kommerziellen Zeitarbeitsunternehmen zu bestehen (Vanselow/Weinkopf 1996:15). Aktuelle Untersuchungen auf der Basis der Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit weisen für Arbeiterinnen und Arbeiter mit niedriger Qualifikation im Wirtschaftszweig Arbeitnehmerüberlassung ein um 40 % niedrigeres Monatseinkommen gegenüber der entsprechenden Vergleichsgruppe in der Gesamtwirtschaft aus (Schröder 1997:260 ff.).<sup>12</sup> Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch das Bemühen von START Zeitarbeit NRW, mehr qualifizierte Arbeitslose als Leiharbeitskräfte einzustellen.

Von den 5.851 seit 1995 eingestellten Leiharbeitskräften sind bis zum Jahresende 1997 4.295 Leiharbeitskräfte wieder ausgeschieden. Davon gingen

- 1.917 oder 44,6 % in Betriebe über,
- 2.044 oder 47,6 % wurde durch START Zeitarbeit NRW gekündigt,
- 334 kündigten selbst, ohne eine Anschlußbeschäftigung zu haben.

**Tab. 5: Übergänge von Leiharbeitskräften in Betriebe 1995 bis 1997**

	1995		1996		1997		1995 - 1997	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Übergänge gesamt</b>	326	100	679	100	912	100	1.917	100
<b>davon in den Entleihbetrieb</b>	232	71,2	513	75,6	709	77,7	1.454	75,9

© IAT 1/98

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

Seit 1995 konnten die Übergänge in den Entleihbetrieb kontinuierlich gesteigert werden. Dieser Anteil dürfte sogar noch etwas höher liegen, da nur direkte Übergänge als „Übergang in den Entleihbetrieb“ gezählt werden<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Das Monatseinkommen der Facharbeiterschaft lag in der Zeitarbeit um 28,6 % unter demjenigen der Vergleichsgruppe in der Gesamtwirtschaft. Bei den Angestellten betrug die Differenz 21,8 % (ebd.).

**Tab. 6: Übergänge von Zielgruppenangehörigen in Betriebe  
- 1995 bis 1997 -**

	1995		1996		1997		GESAMT	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Übergänge gesamt</b>	326	100	679	100	912	100	1.917	100
<b>keine Zielgruppe</b>	233	71,5	343	50,5	555	60,9	1.131	59,0
<b>Zielgruppe</b>	93	28,5	336	49,5	357	39,1	786	41,0
<i>davon</i>								
<b>Behinderte</b>	2	2,2	7	2,1	8	2,2	17	2,2
<b>über 50-Jährige</b>	11	11,8	14	4,2	18	5,0	43	5,5
<b>Langzeit- arbeitslose</b>	45	48,4	104	31,0	160	44,8	309	39,3
<b>Berufsrück- kehrerInnen</b>	2	2,2	24	7,1	15	4,2	41	5,2
<b>AusländerInnen</b>	17	18,3	117	34,8	115	32,2	249	31,7
<b>Gering- qualifizierte</b>	16	17,2	69	20,5	41	11,5	126	16,0

© IAT 3/98

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

\* Die Prozentangaben beziehen sich auf die Zielgruppenübergänge.

786 Personen oder 41 % der in Betriebe übergegangenen Leiharbeitskräfte stammten aus den Zielgruppen. Damit liegt ihr Anteil an den Übergängen 10,3 % unter ihrem Beschäftigungsanteil. Die meisten Übergänge realisierten Langzeitarbeitslose, ausländische und gering qualifizierte Arbeitskräfte. Dabei blieb der Übernahmeanteil der Langzeitarbeitslosen mit 39,3 % um 5 % hinter ihrem Anteil an den beschäftigten Zielgruppenangehörigen zurück. Betrachtet man die Entwicklung der Zielgruppenübernahmen auf Jahresbasis werden z.T. deutliche Schwankungen sichtbar, die ebenfalls vor allem die Langzeitarbeitslosen betreffen.

<sup>13</sup> Wenn eine Leiharbeitskraft an mehrere Betriebe verliehen wird, und der erste Betrieb sich verzögert zur

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von START Zeitarbeit NRW organisierten im Gesamtzeitraum über 10.000 betriebliche Einsätze. Im Durchschnitt entfielen damit auf jeden der 5.851 eingestellten Arbeitslosen 1,7 Arbeitseinsätze. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß sich ein Teil der Leiharbeitskräfte noch im ersten betrieblichen Einsatz befand. 2.044 Leiharbeitskräften wurde seit 1995 durch START Zeitarbeit NRW gekündigt. In den meisten Fällen konnten die Personaldisponentinnen und -disponenten nach dem Ende eines betrieblichen Einsatzes keinen Anschlußauftrag mehr für die Leiharbeitskräfte finden.

Abschließend wollen wir ausgewählte Kennziffern der Verleihtätigkeit noch einmal unter dem Aspekt der Beschäftigungssituation von Frauen bei START Zeitarbeit NRW beleuchten. Der Frauenanteil an den neu eingestellten Leiharbeitskräften lag im Gesamtzeitraum bei knapp einem Fünftel. Seit 1995 hat er sich von Jahr zu Jahr auf zwischenzeitlich nur noch 14,9 % verringert. Dieser Rückgang der Frauenbeschäftigung erklärt sich z.T. aus dem statistischen Gewicht eines Großauftrages, in dem fast ausschließlich Männer beschäftigt sind. Gleichzeitig spiegelt sich aber auch die nach wie vor starke Orientierung von START Zeitarbeit NRW auf den industriellen und gewerblichen Bereich wider.

**Tab. 7: Neueinstellungen von Leiharbeitskräften nach Geschlecht  
- 1995 bis 1997 -**

	1995		1996		1997		1995 - 1997	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Neueinstellungen gesamt</b>	1.577	100	2.108	100	2.166	100	5.851	100
<b>davon Männer</b>	1231	78,1	1726	81,9	1.843	85,1	4.800	82,0
<b>davon Frauen</b>	346	21,9	382	18,1	323	14,9	1.051	18,0

IAT © 1/1998

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

Unter den Zielgruppenangehörigen sind die Frauen - gemessen an der Einstellungsrelation - überproportional vertreten (s. Tab. 8). Noch deutlicher werden die Abweichungen, wenn man die Übergänge in Betriebe betrachtet. 1997 betrug der Frauenanteil an den Neueinstellungen 14,9 %, der Anteil an den Übergängen in Beschäftigung lag dagegen bei 27,4 % (s. Tab. 9). Bei den Übergängen in Entleihbetriebe liegt der Anteil der Frauen bei 22,6 %. Am 31.

---

Übernahme entschließt, fällt dieser Vorgang in die Kategorie „Übergang in andere Betriebe“.

Dezember 1997 waren 301 Leiharbeiterinnen bei START Zeitarbeit NRW beschäftigt, was einem Anteil von 19,3 % entspricht.<sup>14</sup>

**Tab. 8: Zielgruppenangehörige unter den Leiharbeitskräften nach Geschlecht - 1995 bis 1997 -**

	1995		1996		1997		1995 - 1997	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Zielgruppen gesamt</b>	996	100	1.034	100	969	100	2.999	100
<b>davon Männer</b>	762	76,5	839	81,1	772	79,7	2373	79,1
<b>davon Frauen</b>	234	23,5	195	18,9	197	20,3	626	20,1

IAT © 1/1998

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

**Tab. 9: Übergänge von Leiharbeitskräften in Betriebe nach Geschlecht - 1995 bis 1997 -**

	1995		1996		1997		1995 - 1997	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Übergänge gesamt</b>	326	100	679	100	912	100	1.917	100
<b>davon Männer</b>	243	74,5	535	78,8	662	72,6	1.440	75,1
<b>davon Frauen</b>	83	25,5	144	21,2	250	27,4	477	24,9

IAT © 1/1998

Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

<sup>14</sup> Auf die besonderen Integrationsbemühungen für Frauen im Rahmen eines vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführten Projektes gehen wir in 3.3 detaillierter ein.

### 3 Qualitative Aspekte der Überlassungstätigkeit

In diesem Kapitel steht zunächst das bereits mehrfach angesprochene Spannungsverhältnis zwischen Sozialverträglichkeit und arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen auf der einen und dem Zwang zur Kostendeckung auf der anderen Seite im Mittelpunkt (3.1). Die Qualifizierung von Leiharbeitskräften nimmt im START-Konzept einen wichtigen Stellenwert ein. *Kapitel 3.2* bilanziert die bisherigen Qualifizierungsanstrengungen der Gesellschaft. Schließlich gehen wir auf die besonderen Integrationsbemühungen für Frauen im Rahmen eines vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderten Projektes ein (*Kap. 3.3*).

#### 3.1 Das Spannungsverhältnis zwischen Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit

Die Entwicklung von START Zeitarbeit NRW seit 1995 läßt sich grob in zwei Phasen unterteilen - in eine Aufbau- und Expansionsphase 1995/96, in der ein flächendeckendes Netz von Niederlassungen in ganz Nordrhein-Westfalen aufgebaut wurde und die Zahl der Leiharbeitskräfte gegenüber der Pilotphase erheblich gesteigert werden konnte<sup>15</sup>, und in eine Konsolidierungsphase, die etwa Mitte 1996 eingesetzt hat und bis heute andauert. Besaßen in der ersten Phase arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen und der Anspruch einer sozialverträglichen Gestaltung der Arbeitnehmerüberlassung einen zentralen Stellenwert, so stehen seitdem unter dem Druck, möglichst bald kostendeckend zu arbeiten, wirtschaftliche Aspekte im Vordergrund. Vor diesem Hintergrund erklären sich z.B. die Schließungen einiger Niederlassungen Ende 1996 und auch der Rückgang der Zielgruppenanteile unter den Leiharbeitskräften.

Als Anschubfinanzierung erhielt START Zeitarbeit NRW 1995 und 1996 insgesamt rd. 17 Millionen DM (Bund: 6,2 Millionen DM, Land NRW 10,8 Millionen DM) - überwiegend als Darlehen. 1997 lief diese Anschubfinanzierung aus. Laut Planung sollte START Zeitarbeit NRW 1997 nochmals mit einem Verlust abschließen, tatsächlich wurde aber ein deutlicher Überschuß erreicht. In diesem Jahr - 1998 - soll START Zeitarbeit NRW ein positives Ergebnis erzielen.

---

<sup>15</sup> Die Anzahl der Leiharbeitskräfte stieg von 1995 bis 1996 um 25 %, die Anzahl der Überlassungsverträge sogar um 34 %.

Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, in denen sich die Gesellschaft unmittelbar nach Auslaufen der Förderung befand, veranlaßten die Gesellschafter zu durchgreifenden internen Veränderungen, die auch personelle Konsequenzen im Management der Gesellschaft zur Konsequenz hatten. Ein Anteilseigner äußerte sich in der Presse: „Das soziale Engagement stimmte, aber die ökonomischen Zahlen hatten die Mitarbeiter nicht im Griff“ (Handelsblatt vom 21./22. November 1997: 6). Mit geändertem Management und in enger Abstimmung mit Mitgliedern des Aufsichtsrates und den Gesellschaftern wurde das Unternehmen im Laufe des Jahres 1997 konsolidiert. Im Rahmen eines Maßnahmenpaketes wurden u.a. die Kosten der Gesellschaft drastisch reduziert, die Liquidität dauerhaft gesichert und das Personal in den Niederlassungen stärker auf die wirtschaftlichen Vorgaben der Geschäftsführung orientiert. Auch die Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, die am 1. April 1997 in Kraft traten, wirkten sich günstig auf das wirtschaftliche Ergebnis von START Zeitarbeit NRW aus.<sup>16</sup>

START Zeitarbeit NRW steht im Spannungsverhältnis zwischen Sozialverträglichkeit und arbeitsmarktpolitischem Anspruch auf der einen und betriebswirtschaftlichen Zwängen auf der anderen Seite. Dies läßt sich sehr plastisch anhand einiger Beispiele illustrieren:

- Werden Leiharbeitskräfte von Betrieben rasch in Beschäftigung übernommen, erfüllt dies den ausdrücklichen arbeitsmarktpolitischen Gesellschaftszweck, die Wiedereingliederung von zuvor Arbeitslosen in reguläre Beschäftigung zu fördern. Betriebswirtschaftlich sind solche raschen Übernahmen jedoch ungünstig. Bei der Rekrutierung, der Auswahl und der Einstellung von Arbeitskräften fallen für START Zeitarbeit NRW Kosten an, die erst im Verlauf des Verleiheinsatzes durch die entrichteten Zahlungen des Entleihers kompensiert bzw. übertroffen werden müssen, soll der Verleih nicht den Entleihbetrieb „subventionieren“. Kostenarten wie die Personalbeschaffungskosten, Personaleinstellungskosten und Personalentlassungskosten fallen beim Verleiher an (vgl. Oltmanns 1979:45 ff). Je nach Konstellation bei der Bereitstellung von Leiharbeitskräften (z.B. Ersteinstellung der Leiharbeitskraft oder Anschlußesatz, Suchkosten durch START Zeitarbeit NRW usw.) kann ein kurzfristiger Verleiheinsatz mit anschließendem Übergang für START Zeitarbeit NRW ein Verlustgeschäft bedeuten. Kommerzielle Verleihunternehmen sind daher zunehmend dazu übergegangen, bei den Landesarbeitsämtern die Erlaubnis zur privaten Arbeitsvermittlung zu beantragen und bei Übernahmen in Entleihbetrieben diesen Vermittlungsprämien in Rechnung zu stellen.

---

<sup>16</sup> Durch Neuerungen im AÜG ist die maximale Überlassungsdauer von neun auf zwölf Monate verlängert worden. Außerdem wurde das Verbot befristeter Einstellungen gelockert. Der erste Arbeitsvertrag zwischen dem Verleiher und der Leiharbeitskraft darf nun befristet werden. Wiederholte Befristungen sind möglich, wenn dieser Arbeitsvertrag unmittelbar an einen vorangegangenen Arbeitsvertrag mit dem Verleiher anschließt. Die Dauer des ersten Arbeitsverhältnisses darf nun zeitlich an die Dauer des ersten Verleiheinsatzes gekoppelt werden. Das sog. „Synchronisationsverbot“, das genau diese zeitliche Deckungsgleichheit verbietet, wurde damit

- Unter dem Druck, die Zahl der Leiharbeitskräfte zu steigern, wurden teilweise Überlassungsverträge mit Unternehmen abgeschlossen, die keine Deckung der gesamten Overheadkosten garantierten. Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht ist eine hohe Anzahl von Leiharbeitskräften wünschenswert - aus betriebswirtschaftlichen Gründen wäre es rational, Überlassungsverträge mit geringen Kostendeckungsbeiträgen zu vermeiden und ggf. eher auf Neueinstellungen zu verzichten.
- Wenn die Personaldisponentinnen und -disponenten keinen Anschlußauftrag für verleihfreie Leiharbeitskräfte finden können, muß START Zeitarbeit NRW den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kündigen. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) sieht sog. Weiterbeschäftigungsfristen vor, d.h., daß Leiharbeitskräfte noch über einen Zeitraum weiter beim Verleihunternehmen beschäftigt werden müssen, der 25 % der Dauer des ersten betrieblichen Einsatzes beträgt. Das AÜG erlaubte schon 1995, beide Fristen parallel laufen zu lassen. Dies war auch gängige Praxis in der gewerblichen Branche. START Zeitarbeit NRW entkoppelte im ersten Jahr jedoch Weiterbeschäftigungsfrist und Kündigungsfrist, so daß die Personaldisponentinnen und -disponenten noch über einen längeren Zeitraum einen Anschlußauftrag für die schon gekündigten Leiharbeitskräfte suchen konnten. Während dieses gesamten Zeitraumes erhielten die Leiharbeitskräfte Bezüge, denen i.d.R. keine Einnahmen gegenüberstanden. Unter dem Druck der Kostensenkung wurde dieses Vorgehen 1996 aufgegeben und den gesetzlichen Vorgaben angepaßt.
- Besondere Beachtung fand der „Aktionsplan START 1997“, den das Unternehmen gemeinsam mit der Gewerkschaft ÖTV entwickelt hat und der u.a. Veränderungen der Tarifverträge für die Leiharbeitskräfte und die Stammbesellschaft vorsah (zum folgenden vgl. auch Handelsblatt 1997:6). Der neue Tarifvertrag für die *Leiharbeitskräfte* legt weiterhin den im Entleihbetrieb gültigen Tarifvertrag zugrunde.<sup>17</sup> Allerdings reduziert sich daß Gehalt der Leiharbeitskräfte in den ersten sechs Monaten auf 95 %<sup>18</sup>. Eine Reihe von Zulagen, die START Zeitarbeit NRW bis dahin gewährt hatte, wurde gestrichen. Um die hohen Kosten zu senken, die während verleihfreier Zeiten entstanden, erhalten die Leiharbeitskräfte für diese Tage nur noch die Grundvergütung. Der Auszahlungstermin der Gehälter wurde um einige Tage verschoben, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

---

entschärft. Schließlich wurde den Verleihern erlaubt, einmalig ohne Beachtung der dreimonatigen Wiedereinstellungssperre einen gekündigten Arbeitnehmer erneut einzustellen (Marschall 1997: 26 ff.).

<sup>17</sup> Dies wurde erstmals im Dezember 1993 im Tarifvertrag mit der Gewerkschaft ÖTV festgeschrieben (vgl. Vanselow/Weinkopf 1996:15). Damit sollte verhindert werden, daß Betriebe mit Leiharbeitskräften von START Zeitarbeit NRW Druck auf die eigene Belegschaft ausüben.

<sup>18</sup> Hier stand das Modell der Einstiegstarife für bestimmte Gruppen Pate, wie es z.B. Tarifverträge der Chemischen Industrie vorsehen.

- Für die *Stammbeschäftigten* wurde ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem eingeführt. Durch ein Bonussystem können die Beschäftigten bis zu 160 % eines Monatsgehaltes erreichen. Bei einer durchschnittlichen Leistung erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch 80 %. Bei der Bonusberechnung werden sowohl wirtschaftliche Kriterien - die Umsatzrendite - wie auch soziale Kriterien - die Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt - berücksichtigt. Der Fonds, aus dem die Bonuszahlungen finanziert werden, ist für das Unternehmen aufkommensneutral, da er sich aus den bisherigen Zulagen und Sonderzahlungen der Stammbeschäftigten speist, die dafür abgeschafft wurden. Schließlich verzichteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Lohnerhöhung für das Jahr 1997 und auf einen Urlaubstag.
- Außerdem wurden im März 1997 Arbeitszeitkonten für Leiharbeitskräfte eingeführt, mit deren Hilfe vermieden werden soll, daß während betrieblicher Einsätze Überstunden bezahlt werden. Stattdessen sollen Überstunden in Freizeit abgegolten werden, was Kosten senkt und verleihfreie Zeiten um zuvor geleistete Überstunden verringert.

An dieser Stelle ist auch noch einmal an die Schließung von vier Niederlassungen zu erinnern, die das oben ausgeführte Spannungsverhältnis verdeutlicht.<sup>19</sup> Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht ist eine flächendeckende Präsenz von Niederlassungen wünschenswert. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht erscheint es demgegenüber nicht vertretbar, Niederlassungen zu betreiben, die voraussichtlich auf Dauer nicht kostendeckend arbeiten können.

### 3.2 Qualifizierung von Leiharbeitskräften<sup>20</sup>

Das skizzierte Spannungsverhältnis wird auch bei einem weiteren Aspekt deutlich, der in der Vergangenheit unter besonderer Aufmerksamkeit der am START-Modell interessierten Öffentlichkeit stand: die Qualifizierung von Leiharbeitskräften. Hierauf gehen wir im folgenden Kapitel ein. Zunächst stellen wir den Stand der Qualifizierungsaktivitäten dar. Anschließend gehen wir auf Spannungen zwischen dem Qualifizierungsanspruch und den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen ein.

---

<sup>19</sup> START Zeitarbeit NRW zog sich u.a. vom Standort Gronau zurück, an dem die deutsche „START-Geschichte“ 1992 ihren Anfang genommen hatte.

### 3.2.1 Stand der Qualifizierungsaktivitäten

Bereits im Vorfeld der Gründung der ersten START-Niederlassung in Gronau im Jahre 1992 hatte der DGB-Landesbezirk NRW gefordert, daß verleihfreie Zeiten zur Qualifizierung genutzt werden (vgl. Weinkopf/Krone 1995:43 ff.). Auch außerhalb der Gewerkschaften wird die Qualifizierung oft als ein zentraler Aspekt von Sozialverträglichkeit angesehen.<sup>21</sup>

Wie bereits an anderer Stelle ausführlich geschildert (Weinkopf/Krone 1995:96 ff., Vanselow/Weinkopf 1996:20 ff.), hat sich die Umsetzung dieser Anforderung als schwierig erwiesen - und zwar sowohl aus finanziellen als auch aus organisatorischen Gründen. Vor dem Hintergrund der Ausweitung von START Zeitarbeit NRW auf ganz Nordrhein-Westfalen konnte die Qualifizierung von Leiharbeitskräften im ersten Jahr nur punktuell und in bescheidenem Umfang realisiert werden (36 Maßnahmen). Wie in der Pilotphase fehlte es auch 1995 an den finanziellen Mitteln. Um diese Finanzierungslücke zu schließen und dem Qualifizierungsanspruch gerecht werden zu können, beantragte START Zeitarbeit NRW im Sommer 1995 bei der Europäischen Union (EU) die Förderung eines Projektes „Qualifizierung von Leiharbeitskräften in verleihfreien Zeiten“ (Art. 6 ESF-Verordnung). Ende April 1996 bewilligte die EU für die Qualifizierung von Leiharbeitskräften in verleihfreien Zeiten bis Ende 1997 Mittel in Höhe von rd. 648.000 ECU. Hieraus werden u.a. drei Qualifizierungsdisponenten finanziert, die im August/September 1996 ihre Arbeit aufgenommen haben.

Das Konzept sieht vor, daß die Qualifizierungsdisponenten ein Qualifikationsprofil der neu eingestellten Leiharbeitskräfte erstellen, um Ansatzpunkte für geeignete Maßnahmen zu identifizieren. Den Betrieben sollen die Qualifizierungsdisponenten Unterstützung bei der Formulierung ihres Bedarfes anbieten. Schließlich sollen sie geeignete Bildungsträger auswählen und gemeinsam mit diesen Strategien entwickeln, die die hohen Anforderungen an die individuelle, modulartige Qualifizierung von Leiharbeitskräften erfüllen. Ziel ist es, in den Regionen ein anspruchsvolles Maßnahmenangebot aufzubauen, das Leiharbeitskräften in verleihfreien Zeiten zur paßgenauen Qualifizierung zur Verfügung steht. Damit sollen die Chancen auf Verleiheinsätze erhöht und ggf. bestehende Einstellungshemmnisse bei übernahmewilligen Betrieben beseitigt werden.

---

<sup>20</sup> Vgl. auch die Ausführungen zur Qualifizierung von Leiharbeitskräften im ersten Zwischenbericht der fachlichen Begleitung (Vanselow/Weinkopf 1996:20-26).

<sup>21</sup> Vgl. die Auseinandersetzung um die Gründung einer niedersächsischen Zeitarbeitsagentur nach dem nordrhein-westfälischen Vorbild (Niedersächsisches Sozialministerium 1997).

Die Förderung der EU bezieht sich auf die Finanzierung der Maßnahmekosten sowie der Personal- und Personalnebenkosten der drei Qualifizierungsdisponenten. Der Eigenanteil von START Zeitarbeit NRW beinhaltet die Sachleistungen und die firmenspezifische Einweisung der Qualifizierungsdisponenten sowie die Lohnfortzahlung für die Leiharbeitskräfte während der Qualifizierungsphase.<sup>22</sup>

Die Anzahl der Qualifizierungsmaßnahmen konnte seit 1995 deutlich gesteigert werden. Nach 36 Maßnahmen im ersten Jahr und 68 Maßnahmen 1996 wurden im Jahre 1997 224 Maßnahmen organisiert. Die Anzahl der Leiharbeitskräfte, die in verleihfreien Zeiten an Qualifizierungsmaßnahmen teilnahmen, stieg seit der Anfangsphase des Projektes von 13,6 % auf 29,2% (Vergleichszeitraum: August bis Dezember 1996 und August bis Dezember 1997). Zugleich stieg im selben Zeitraum der Anteil weiblicher Leiharbeitskräfte an den Qualifizierungsteilnehmern von 15,7 % auf 41,2 %. Die Qualifizierungsdisponenten können inzwischen auf ein Netz von Weiterbildungsträgern zurückgreifen, welches sie in der Anlaufphase des Projektes erst aufbauen mußten, da bis dahin nur punktuelle Kontakte zu Weiterbildungsträgern bestanden. Noch immer liegen die inhaltlichen Schwerpunkte der Qualifizierung im gewerblich-technischen Bereich, wie Tabelle 10 ausweist.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Während der Laufzeit des Bundesprogramms AÜGRI 1995 bis Ende 1996 erhielt START Zeitarbeit NRW zusätzlich Fördergelder der Bundesanstalt für die Qualifizierung von Zielgruppenangehörigen.

<sup>23</sup> Die Tabelle weist diejenigen Qualifizierungsmaßnahmen aus, die durch das EU-Projekt zwischen dem 1. August 1996 und dem 31. Dezember 1997 finanziert wurden.

**Tab. 10:      Qualifizierungsinhalte**

<b>Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen</b>	<b>Anzahl der Maßnahmen</b>
Gabelstaplerschein	61
Schweißprüfung	56
PC-Anwendung/EDV	24
Grundkenntnisse Metall, v.a. Werkstoff- und Maschinenkunde	22
Qualifizierungsprofile	22
Computergestützte Fertigung CNC/CND	10
Speicherprogrammierbare Steuerung	11
Lagerwesen	18
Buchhaltung	8
Bürokommunikation	9
Grundausbildung Elektrotechnik	9
Grundkenntnisse der Holzbearbeitung	5
Kranführerscheine	4
Bewerbertrainings	5
Grundkenntnisse der Kunststoffbearbeitung	4
Betriebswirtschaftliche Software (SAP-Einführung)	1

IAT © 1/1998

Quelle: Nach Angaben von START Zeitarbeit NRW

An den Grundausbildungen in den Feldern Metall, Holz, Elektro und Kunststoff nahmen in erster Linie angelernte Arbeitskräfte teil, darunter viele Spätaussiedler. Der hohe Anteil von Spätaussiedlern erklärt sich aus Unsicherheit der potentiellen Entleihbetriebe über die tatsächlichen fachlichen Kenntnisse dieser Arbeitskräfte im Vergleich zu den zertifizierten Kenntnissen. Rund 80 % der Leiharbeitskräfte, die an einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben, wurden von Betrieben übernommen, oder es gelang START Zeitarbeit NRW zumindest, einen Anschlußinsatz zu organisieren.

Die Qualifizierungsdisponenten gehen bislang nach folgendem Muster vor: Sie erhalten von den Niederlassungen Informationen über den beruflichen Werdegang verleihtfreier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf dieser Basis erstellen die Qualifizierungsdisponenten ein individuelles Qualifikationsprofil der betreffenden Leiharbeitskräfte. Dieses Profil wird mit den aktuellen arbeitsmarktlichen Anforderungen abgeglichen und bildet damit die

Grundlage für die anschließenden Qualifizierungsvorschläge. Ziel ist es, die beruflichen Fertigkeiten und Fähigkeiten der Leiharbeitskräfte gezielt zu verbessern. Die zweite Stoßrichtung der Qualifizierung geht von einem konkreten betrieblichen Bedarf aus. In diesem Fall liegen den Niederlassungen konkrete Kundenanfragen vor, für die verleihfreie Leiharbeitskräfte vor ihrem Einsatz nachgeschult werden müssen. Typische Beispiele hierfür sind Staplerscheine und Schweißprüfungen. Schließlich bieten die Qualifizierungsdisponenten Leiharbeitskräften, von denen sich START Zeitarbeit NRW wegen Arbeitsmangels trennen muß, Bewerbungstrainings an. Die Kündigungsfrist soll für vermittlungsfördernde Maßnahmen genutzt werden.<sup>24</sup>

### **3.2.2 Das Spannungsverhältnis zwischen Qualifizierung und Verleih**

Wenngleich die Anzahl der Qualifizierungsmaßnahmen 1997 erheblich gesteigert werden konnte, sind bei der Umsetzung des Qualifizierungsanspruchs einschränkende Faktoren deutlich geworden. Diese liegen zum einen in der Zielsetzung und der Arbeitsweise von START Zeitarbeit NRW und zum anderen im Kostendenken der Niederlassungen.

Nach wie vor stellt die Qualifizierung von Leiharbeitskräften, insbesondere in verleihfreien Zeiten, ein Merkmal sozialverträglicher Arbeitnehmerüberlassung dar, doch der Gesellschaftszweck, d.h. die Überlassungstätigkeit, steht im Vordergrund. START Zeitarbeit NRW ist ein Zeitarbeitsunternehmen, kein Weiterbildungsträger. Damit ist zugleich eine Rangfolge der Aktivitäten vorgegeben. So mußten im Jahre 1997 über 60 vereinbarte Qualifizierungen wieder storniert werden, weil kurzfristig doch noch Überlassungseinsätze für die verleihfreien Leiharbeitskräfte organisiert werden konnten, die dann Vorrang hatten.

Die Fördermittel des EU-Projektes sind an Qualifizierungen in verleihfreien Zeiten bei Weiterbildungsträgern gebunden. Dagegen wurde im Projektverlauf deutlich, daß Betriebe einen Bedarf an betrieblichen Qualifizierungen haben. Berufsbegleitende Qualifizierungen sind aber bislang im Rahmen des EU-Projektes nicht förderfähig.

Verleihfreie Zeiten beeinflussen negativ das betriebswirtschaftliche Ergebnis der Niederlassungen. Die Personaldisponentinnen und -disponenten versuchen deshalb so lange

---

<sup>24</sup> Kündigungsfristen sind häufig durch rapiden Motivationsabfall und steigende Fehlzeiten der Gekündigten geprägt. Diese produktivitätsgeminderte Zeit wird im Rahmen neuer Modelle zur sozialen Abfederung bei Personalabbau durch Maßnahmen „aktiviert“, die den Betroffenen bei der Orientierung auf dem Arbeitsmarkt helfen sollen (Knuth/Vanselow 1995:81ff.).

wie möglich, einen Anschlußauftrag für Leiharbeitskräfte zu finden, deren Einsatz abläuft. In der Praxis kann dies dazu führen, daß die Qualifizierungsdisponenten erst am ersten oder zweiten Tag der Verleihfreiheit die notwendigen Informationen für die Planung der Maßnahme erhalten. Es ist unmittelbar ersichtlich, daß derart kurze Vorlaufzeiten die Einleitung sinnvoller Qualifizierungsmaßnahmen erschweren.

Im Verlauf des Jahres 1997 führten verstärkter Akquisitionseinsatz in den Niederlassungen und die Einführung von Arbeitszeitkonten zu einer drastischen Reduzierung der verleihfreien Zeiten. Ihr Anteil am gesamten Stundenvolumen sank von 36 % im ersten Quartal auf 12,6 % im vierten Quartal. Diese Reduzierung war ausdrücklich erwünscht und trug mit zum positiven Jahresergebnis von START Zeitarbeit NRW bei. Im Qualifizierungsprojekt machte sich dieser Rückgang durch sinkende Qualifizierungsmöglichkeiten bemerkbar. Wurden im ersten Quartal noch 116 Leiharbeitskräfte qualifiziert, so ging die Anzahl im vierten Quartal auf 28 Leiharbeitskräfte zurück. Dies hatte auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern. Da anfänglich mit einer höheren Anzahl von Qualifizierungsteilnehmern von START Zeitarbeit NRW gerechnet wurde, zeigten sich Weiterbildungsträger offen für organisatorische Anpassungen an die besonderen Flexibilitätsanforderungen, die die Qualifizierung von Leiharbeitskräften erfordert (flexibler Ein- und Ausstieg, modulartige Qualifizierung). In dem Maße, in dem sich die Teilnehmeranzahl reduzierte, wurde es für die Qualifizierungsdisponenten schwieriger, anpassungsbereite Weiterbildungsträger zu finden.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß START Zeitarbeit NRW 1997 im Vergleich zu den Vorjahren der Einstieg in die strukturelle Qualifizierung von Leiharbeitskräften gelungen ist. Zugleich hat sich jedoch wiederum bestätigt, daß Qualifizierung nur ergänzenden Charakter haben kann.

### **3.3 Frauenprojekt**

Seit September 1996 hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) für die Laufzeit von einem Jahr zusätzliche Stellen zur Personaldisposition („Frauendisponentinnen“) in zehn der aktuell 29 Niederlassungen in Nordrhein-Westfalen gefördert. Damit sollte modellhaft erprobt werden, ob das Instrument der wiederingliederungsorientierten Arbeitnehmerüberlassung auch gezielt genutzt werden kann, um die Arbeitsmarktchancen von Frauen zu verbessern. Inzwischen ist das Projekt um ein weiteres Jahr bis August 1999 verlängert worden.

Vor ihrer Einstellung wurden die Frauendisponentinnen bei START Zeitarbeit NRW in einer siebenwöchigen Qualifizierungsmaßnahme auf ihre Aufgaben im Rahmen des Frauenprojektes vorbereitet. Die Maßnahme beinhaltete zwei zweiwöchige Praktika in verschiedenen Arbeitsämtern und in den START-Niederlassungen, in denen die Frauen anschließend tätig wurden. Darüber hinaus wurde fachpraktischer Unterricht zur Arbeitsweise von START Zeitarbeit NRW, zu arbeitsrechtlichen Fragen (Tarifvertrag, Betriebsverfassung, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Kündigungsschutz, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit) sowie zum in der Personaldisposition eingesetzten EDV-Programm erteilt. Außerdem wurde ein Verhandlungstraining und eine Sicherheitsunterweisung (PET-Seminar) bei der Verwaltungsberufsgenossenschaft durchgeführt.

Seit Anfang September 1996 wurden Frauendisponentinnen an zehn Standorten eingesetzt. Die Auswahl dieser Standorte erfolgte in Kooperation und Abstimmung mit dem Landesarbeitsamt NRW vor dem Hintergrund folgender Kriterien:

- Mischung von eher ländlich und eher städtisch geprägten Standorten;
- Mischung von Standorten mit über- und unterdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit;
- Vorhandensein von Unternehmen und Betrieben, in denen Frauen Beschäftigungsmöglichkeiten geboten werden.

Darüber hinaus wurde darauf geachtet, daß die betreffenden Niederlassungen im regionalen Umfeld gut verankert waren, damit das Frauenprojekt nicht mit organisatorischen Problemen belastet wurde. Im seit September 1997 laufenden Folgeprojekt wurde die Anzahl der Standorte von zehn auf acht reduziert (Bonn, Bielefeld, Duisburg, Düsseldorf, Hagen, Köln, Paderborn, Wuppertal).

Zur Akquisition von Arbeitseinsätzen für Leiharbeiterinnen wurden sowohl bereits bestehende Kontakte der START-Niederlassungen mit Betrieben genutzt als auch neue Betriebe - insbesondere im Dienstleistungssektor - kontaktiert. Da der Beginn des Frauenprojektes einerseits in den Herbst fiel, in dem die Nachfrage der Betriebe nach Leiharbeitskräften üblicherweise nachläßt, und andererseits in dieser Zeit die Arbeitslosigkeit stark angestiegen war, gestaltete sich die Erschließung erster Arbeitseinsätze besonders schwierig. Trotzdem ist es gelungen, die Zahl der als Leiharbeitskräfte beschäftigten Frauen in den beteiligten Niederlassungen kontinuierlich zu steigern.

Auf die Beschäftigungsanteile von Frauen an den Leiharbeitskräften bei START Zeitarbeit NRW gingen wir bereits in *Kapitel 2.1* ein. Im Vergleich zum Anteil von Frauen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Bundesrepublik ist der Anteil der

Leiharbeiterinnen bei START Zeitarbeit NRW sehr niedrig (1995-1997: 18 %). Dies ist jedoch keine Besonderheit von START Zeitarbeit NRW, sondern entspricht in etwa dem Frauenanteil, den die Statistiken für den Wirtschaftszweig Arbeitnehmerüberlassung ausweisen (Rudolph/Schröder 1997:106). Leiharbeit konzentriert sich in der Bundesrepublik nach wie vor in hohem Maße auf den gewerblichen Sektor. Dienstleistungstätigkeiten machen nur einen Anteil von einem Viertel aller Leiharbeitseinsätze aus. In den Niederlanden stellen Frauen demgegenüber seit Jahren etwa die Hälfte aller Leiharbeitskräfte. Dies ist einerseits auf einen sehr hohen Anteil an Dienstleistungstätigkeiten in der Zeitarbeit, andererseits aber auch auf Benachteiligungen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen. Niederländische Frauen sind von fast allen Arten „atypischer Beschäftigung“ in besonderem Maße betroffen (Weinkopf 1996:58).

Da beim START-Ansatz die Zielsetzung der Wiedereingliederung von Arbeitslosen in reguläre Beschäftigung im Mittelpunkt steht, erscheint eine Erhöhung des Frauenanteils unter den Leiharbeitskräften wünschenswert. Der bislang geringe Frauenanteil ist kein Indiz dafür, daß der Ansatz grundsätzlich zur Wiedereingliederung von Frauen nicht geeignet ist - im Gegenteil: „Wenn man davon ausgeht, daß die Benachteiligungen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt häufig nicht die Folge individueller Qualifikationsdefizite, sondern genereller Vorbehalte der Betriebe sind und die spezifische Funktion von Pools nicht vorrangig in der Vermittlung formaler Qualifikationen, sondern in der Überwindung betrieblicher Vorbehalte besteht, müßten Arbeitskräftepools Frauen besonders gute Wiedereingliederungschancen bieten“ (Weinkopf 1996:316). Dies zeigt sich bei START Zeitarbeit NRW darin, daß der Anteil der Frauen an den Übergängen in Betriebe deutlich höher liegt als an den Neueinstellungen. Allerdings ist es bislang nicht gelungen, den Frauenanteil zu erhöhen. 1997 ist er sogar weiter gesunken.<sup>25</sup> Dies läßt sich zum einen auf personelle Wechsel im Frauenprojekt zurückführen (Vakanzen), zum anderen aber auch darauf, daß Unternehmen und Betriebe „in typischen Frauenarbeitsbereichen häufig auf andere kostengünstigere Instrumente zur Abdeckung flexiblen Personalbedarfs zurückgreifen können“ (Weinkopf ebd.). So führten die Akquisitionsbemühungen im Einzelhandel nirgendwo zum Erfolg. In diesem Bereich sind die viel diskutierten sog. „620-DM-Jobs“ weit verbreitet und eine wirkungsvolle Barriere gegen den Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung mit Vermittlungsabsicht. Das Angebot von START Zeitarbeit NRW, Leiharbeiterinnen zu Preisen zu verleihen, denen die Tariflöhne zugrunde liegen, ist für Betriebe des Einzelhandels unter Kostengesichtspunkten keine Alternative.

Die Struktur der Entleihbetriebe, in denen Arbeitseinsätze für Frauen akquiriert werden können, unterscheidet sich an den einzelnen Standorten der Frauendisponentinnen nach

---

<sup>25</sup> Wie bereits erwähnt, beeinflusst ein Großauftrag, in dem fast ausschließlich Männer eingesetzt wurden, das Ergebnis 1997. Doch auch ohne Berücksichtigung dieses Sondereinflusses sank der Frauenanteil an den Beschäftigten gegenüber 1996.

Betriebsgröße, sektoraler und Branchenzugehörigkeit. Dennoch lassen sich Trends ausmachen. Das Beispiel Einzelhandel wurde bereits genannt. Ähnlich schwierig gestaltete sich die Akquisition im Krankenhaus- und Bankenbereich. Positive Erfahrungen machten die Disponentinnen dagegen sektorenübergreifend bei kaufmännischen Tätigkeiten.

Aufgrund von organisatorischen und personellen Veränderungen im Frauenprojekt - u.a. wechselte die Projektleitung - lag bis zur Abfassung dieses Berichtes keine vollständige Einstellungs- und Übernahmestatistik aus dem Frauenprojekt vor. Im Jahr 1997 waren durchschnittlich pro Woche und Niederlassung zehn Leiharbeiterinnen beschäftigt. Ende Dezember 1997 waren 57 Frauen im Rahmen des Frauenprojektes beschäftigt. Darunter befanden sich 29 Frauen aus den Zielgruppen des Arbeitsmarktes, die sich wie folgt auf die einzelnen Zielgruppen verteilten:

- Älter als 50 Jahre: 2
- Langzeitarbeitslos: 15
- Berufsrückkehrerinnen: 3
- Ausländerinnen: 5
- Geringqualifizierte: 4.

Neben den Kontakten zu Betrieben und interessierten Frauen wurde von Beginn an besonderer Wert auf die Herstellung von Kontakten und Kooperationsbeziehungen mit anderen im Bereich der Frauenförderung tätigen Institutionen gelegt - insbesondere kommunalen Gleichstellungsbeauftragten und den Regional- bzw. Kommunalstellen „Frau und Beruf“, aber auch mit anderen Vereinen und Verbänden, die im Frauenbereich tätig sind, z.B. gewerkschaftlichen Frauenausschüssen und Verbänden von Unternehmerinnen sowie Arbeitslosenzentren. Diese Kontakte dienten sowohl der Vernetzung im frauenpolitischen Bereich als auch der Erschließung von Kontakten zu Frauen, die an einer Tätigkeit als Leiharbeitskräfte bei START Zeitarbeit NRW interessiert sind.

Zur Flankierung der Kontaktaufnahme mit Unternehmen wurden auch zahlreiche Arbeitgeber- und Unternehmensverbände angesprochen, um deren Unterstützung zu gewinnen. In einigen Fällen ist es gelungen, Informationen über START Zeitarbeit NRW allgemein und insbesondere für das Frauenprojekt in Verbandszeitschriften zu veröffentlichen und damit einen breiten Kreis von Mitgliedsunternehmen zu erreichen. Darüber hinaus wurden an allen Standorten des Frauenprojektes Anfang 1997 Pressekonferenzen durchgeführt, in deren Rahmen auch das Frauenprojekt vorgestellt wurde.

1998 und 1999 sollen auf Anregung des BMFSFJ die Akquisitionsbemühungen bei Klein- und Mittelbetrieben verstärkt werden, da hier „versteckte Arbeitsplätze“ vermutet werden, d.h.

Einstellungsbedarf der Kleinbetriebe, der aus den unterschiedlichsten Gründen bislang nicht realisiert wurde, der aber auch für Frauen genutzt werden kann. Im Rahmen der Akquisition sollen solche Betriebe zunächst für die risikolose Erprobung von Leiharbeiterinnen gewonnen werden, an die sich im günstigen Fall die Übernahme anschließt. Darüber hinaus werden 1998 zwei Frauendisponentinnen insbesondere die Wiedereingliederung von arbeitslosen Akademikerinnen zu einem Schwerpunkt ihrer Arbeit machen (Düsseldorf, Paderborn).

## **4 Ergebnisse einer Verbleibsbefragung**

### **4.1 Fragestellung und Vorgehen**

Wenn Leiharbeitskräfte START Zeitarbeit NRW verlassen, erfaßt die Gesellschaft, ob sie vom ehemaligen Entleihbetrieb übernommen werden, von einem anderen Betrieb oder ob keine Übernahme vorliegt. Dieser Anteil an den ausgeschiedenen Leiharbeitskräften ist in *Kap. 2* als Übergangsquote ausgewiesen. Sie betrug für den Zeitraum 1995 bis Ende 1997 44,7 %. Im Fall der Ausgeschiedenen, die nicht in einen Betrieb übergegangen sind, wird differenziert, ob es sich um arbeitgeber- oder arbeitnehmerseitige Kündigungen handelt. Darüber hinaus erhebt die Gesellschaft keine Informationen über den weiteren Erwerbsverlauf der ausgeschiedenen Leiharbeitskräfte.

Vergleicht man die Übergangsquote der ausgeschiedenen Leiharbeitskräfte von START Zeitarbeit NRW etwa mit den Abgängen in Beschäftigung nach Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung (ABM)<sup>26</sup>, so können die Wiedereingliederungseffekte von START Zeitarbeit NRW aus arbeitsmarktpolitischer Sicht durchaus positiv bewertet werden. Es stellt sich aber darüber hinaus die Frage, wie stabil die Beschäftigungsverhältnisse der übergegangen ehemaligen Leiharbeitskräfte sind. Wenngleich START Zeitarbeit NRW keinen Einfluß mehr auf die Stabilität des neuen Beschäftigungsverhältnisses hat, so wären die Wiedereingliederungserfolge doch geringer zu bewerten, wenn sich herausstellen würde, daß viele der ehemaligen Leiharbeitskräfte nach kurzer Zeit wieder arbeitslos werden („Drehtüreffekt“). Entleihbetriebe könnten z.B. aus Kostengründen Leiharbeitskräfte befristet

---

<sup>26</sup> Trube ermittelte in einer Trägerbefragung (n = 161) eine Übergangsquote für den direkten Übergang in den ersten Arbeitsmarkt von 37 %. Regional begrenzte Untersuchungen ermittelten überwiegend niedrigere Übergangsquoten (Bremen: 26 bzw. 38 %, Offenbach: 20 bzw. 26 %, Hamburg: 13 bzw. 16 %) (Trube 1997: 295 ff., vgl. Knuth 1996: 22 ff.)

übernehmen, um sie in einem absehbaren Zeitraum billiger beschäftigen zu können. Es stellt sich also die Frage nach der *Qualität* und *Stabilität* der Anschlußbeschäftigung.

Auch für diejenigen Ausgeschiedenen, die keine direkte Anschlußbeschäftigung gefunden haben, ist zu fragen, wie sich ihr weiterer Erwerbsverlauf gestaltet. Bleiben sie mittelfristig arbeitslos, oder findet ein nennenswerter Anteil in absehbarer Zeit eine neue Beschäftigung? Profitieren sie dabei ggfs. von den Erfahrungen, die sie als Leiharbeitskraft gemacht haben? Es gibt grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten, diese Fragen zu untersuchen. Theoretisch könnte eine Vollerhebung des Verbleibs ehemaliger START-Leiharbeitskräfte vorgenommen werden, indem von der Bundesanstalt für Arbeit in regelmäßigen Abständen ausgewertet wird, ob die Betroffenen beschäftigt oder arbeitslos gemeldet sind oder dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen. Diese Methode wurde z.B. in einer Verbleibsuntersuchung ehemaliger FuU-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer angewendet (vgl. Blaschke/Plath/Nagel 1992:395). Hierbei lassen sich jedoch keine Aussagen treffen, inwieweit z.B. persönliche Gründe zur Aufgabe der Erwerbstätigkeit geführt haben.

Wir entschieden uns für eine eigene Vollerhebung, die auch qualitative Aspekte berücksichtigen sollte. Aus Gründen des Datenschutzes mußten die Leiharbeitskräfte der Weitergabe ihrer Daten (Name, Adresse, Telefonnummer) durch START Zeitarbeit NRW zustimmen. Zu diesem Zweck wurden Bereitschaftserklärungen erstellt, die zusammen mit den Arbeitsverträgen unterschrieben und nach dem Ausscheiden der Beschäftigten an die fachliche Begleitung weitergeleitet werden sollten. Der Rücklauf war jedoch sehr gering. Dies muß nicht zwangsläufig auf eine geringe Teilnahmebereitschaft der Leiharbeitskräfte hindeuten. Es ist zu vermuten, daß die Bearbeitung der Erklärung im turbulenten Alltagsgeschäft der Niederlassungen in den Hintergrund gerückt ist. Vor diesem Hintergrund haben die Ergebnisse der Befragung nur exemplarischen Charakter.

Im Rahmen eines Werkvertrages<sup>27</sup> konnten zwischen Mai und Juni 1997 51 leitfragengestützte Telefoninterviews mit ausgeschiedenen Leiharbeitskräften geführt werden.<sup>28</sup> Ein Interview ging nicht in die Auswertung ein, da die Person nach nur einem Tag wieder bei START Zeitarbeit NRW ausgeschieden war. Damit gingen 50 Interviews in die Auswertung ein. Die Daten wurden in drei Fragenblöcken erhoben. Sie bezogen sich auf biographische Angaben und berufliche Hintergründe, die Phase der Beschäftigung bei START Zeitarbeit NRW sowie die Phase nach dem Ausscheiden bei START Zeitarbeit NRW. Im folgenden stellen wir ausgewählte Ergebnisse der Befragung vor.

---

<sup>27</sup> Die Gespräche führte Ingo Zander, Kerpen.

<sup>28</sup> Von 20 Leiharbeitskräften lagen zwar Bereitschaftserklärungen vor; sie waren aber nicht mehr erreichbar oder nicht mehr gesprächsbereit.

## 4.2 Ergebnisse der Befragung

### 4.2.1 Beschreibung der Befragtengruppe

Unter den 50 Befragten befanden sich fünf Frauen (10 %) und 45 Männer (90 %). 44 Personen besaßen die deutsche Staatsangehörigkeit, darunter sechs Spätaussiedlerinnen und -aussiedler und eine Person mit ursprünglich türkischer Staatsangehörigkeit. Von den übrigen sechs Personen (11,8 %) besaßen fünf die türkische, eine Person besaß die italienische Staatsangehörigkeit. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei knapp 33 Jahren. Die Spannweite der Angaben reicht von 19 bis 58 Jahre. Die Altersangaben verteilen sich wie folgt:

**Tab. 11: Altersverteilung der Befragtengruppe**

Alter	Personen
unter 20 Jahre	1
20 bis 29 Jahre	23
30 bis 39 Jahre	10
40 bis 49 Jahre	11
50 Jahre und älter	5

IAT © 1/98

38 Personen oder 76 % verfügten über eine berufliche Ausbildung, davon 23 im Metall- und Elektrobereich und fünf im kaufmännischen Bereich. Zwölf Personen oder 24 % hatten keine Ausbildung oder hatten eine begonnene Ausbildung abgebrochen. Die Arbeitslosigkeitsperiode vor dem Eintritt bei START Zeitarbeit NRW reichte von wenigen Tagen bis zu 3,5 Jahren. Eine Berufsrückkehrerin war seit Jahrzehnten nicht mehr berufstätig gewesen.

**Tab. 12: Dauer der Arbeitslosigkeit der Befragten vor dem Eintritt bei START Zeitarbeit NRW**

Dauer der Arbeitslosigkeit	Personen
unter 1 Monat	8
1 bis unter 6 Monate	14
6 bis unter 12 Monate	16
12 bis unter 24 Monate	8
24 Monate und länger	3
zuvor nicht erwerbstätig	1

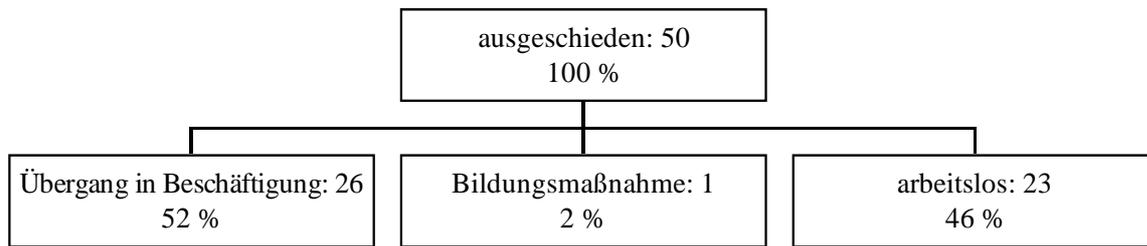
IAT © 1/98

Ein Viertel der Befragten war zwölf Monate und länger arbeitslos, 32 % waren sechs Monate und länger arbeitslos. Damit waren 56 % der Befragten vor ihrer Einstellung bei START Zeitarbeit NRW langzeitarbeitslos oder von Langzeitarbeitslosigkeit bedroht. Vier Personen gaben an, daß sich bei ihnen seit Jahren Perioden der Beschäftigung und der Arbeitslosigkeit abwechseln, wobei letztere bis zu einem Jahr betragen. Neben den Langzeitarbeitslosen bildeten die gering qualifizierten Beschäftigten die größte Zielgruppe. Weitere Personen waren älter als fünfzig Jahre, darunter eine Person mit gesundheitlichen Einschränkungen. Insgesamt gehörten 27 Personen oder 54 % mindestens einer Zielgruppe an.

#### **4.2.2 Beschäftigungssituation nach dem Ausscheiden bei START Zeitarbeit NRW**

Von den 50 Befragten nahmen 26 oder 52 % direkt im Anschluß an das Beschäftigungsverhältnis bei START Zeitarbeit NRW eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber auf, 23 Personen waren zunächst arbeitslos und eine Person trat eine Fortbildungsmaßnahme des Arbeitsamtes an.

**Abb. 1: Beschäftigungssituation ausgeschiedener Leiharbeitskräfte im direkten Anschluß an die START-Tätigkeit**



IAT © 2/98

Von den 26 wiederbeschäftigten Personen gingen

- 15 Personen in den ehemaligen Entleihbetrieb über,
- zehn Personen wurden in einem anderen Betrieb eingestellt und
- eine Person machte sich selbständig.

19 der 23 Personen, die nach dem Ausscheiden zunächst arbeitslos wurden, hatten die Kündigung von START Zeitarbeit NRW erhalten. Vier Beschäftigte hatten selbst gekündigt, u.a. weil ein Anschlußauftrag mit Gehaltseinbußen verbunden gewesen wäre oder START Zeitarbeit NRW keinen Einsatz im erlernten Beruf organisieren konnte. Die folgenden beiden Fallbeispiele sollen die Gründe, die Leiharbeitskräfte zur Eigenkündigung veranlaßten, etwas anschaulicher machen:

*In einem Fall kündigte ein Leiharbeitnehmer (28), der keine Ausbildung absolviert hatte und im Helferbereich eingesetzt war, weil der angebotene Folgeinsatz mit einem Einkommensverlust von 3,50 DM pro Stunde und einem Fahrweg von fünfzig Kilometern verbunden gewesen wäre. Der Mann war anschließend zweieinhalb Monate arbeitslos und nahm dann an einer Fortbildungsmaßnahme des Arbeitsamtes (Fachkraft Metalltechnik) teil. In einem anderen Fall bot die START-Niederlassung einem 45-jährigen Werkzeugmacher nach zwei qualifikationsgerechten Einsätzen eine Hilfsarbeitertätigkeit (Abwracken von Elektroschrott im Hafen) an. Der Leiharbeitnehmer akzeptierte diesen Einsatz nicht, verstärkte seine Bewerbungsbemühungen und fand über das Stelleninformationssystem des Arbeitsamtes eine neue Arbeitsstelle.*

Für einige der Angaben, die wir für die Befragtengruppe ermittelt haben, liegen Vergleichszahlen für START Zeitarbeit NRW über den Gesamtzeitraum 1995 bis 1997 vor.

**Tab. 13: Eckdaten im Vergleich**

	Befragte		START gesamt 1995-1997	
	abs.	%	abs.	%
<b>Ausgeschieden</b>	50	100 %	4.295	100 %
<b>Übernahmen</b>	26	52,0 %	1.917	44,6 %
<i>davon in den Entleihbetrieb</i>	15	30,0 %	1.454	33,9 %
<b>Kündigungen durch START</b>	19	38,0 %	2.044	47,6 %
<b>Eigenkündigungen ohne Anschlußbeschäftigung</b>	5	10,0 %	334	7,8 %

IAT © 2/98

Der Zielgruppenanteil unter den direkt Übernommenen liegt bei 42,3 % (11 Personen) und damit etwas höher als der Vergleichswert für START Zeitarbeit NRW im Gesamtzeitraum (41%). Unter den Personen, die direkt übernommen wurden, waren nur zwei Frauen. Von den Befragten gingen ausschließlich deutsche Staatsangehörige direkt in Betriebe über, darunter drei Spätaussiedler. Trotz eines Anteils an der Befragtengruppe von fast 12 % gelang keinem ausländischen Staatsangehörigen der direkte Übergang. Das Durchschnittsalter der Übernommenen liegt wie in der Grundgesamtheit bei 32 Jahren. Personen ohne Ausbildung, die einen Anteil von 24 % an der Befragtengruppe ausmachen, wurden erheblich seltener direkt übernommen (15 %) als qualifiziertere Leiharbeitskräfte.

*Als Beispiel für einen Integrationserfolg kann der Fall eines 58 Jahre alten Spätaussiedlers herangezogen werden. Der Mann hatte als Schlosser und Dreher 35 Jahre in einem rumänischen Betrieb gearbeitet. Er fand nach der Übersiedlung in die Bundesrepublik zunächst Arbeit in einem Betrieb, der ihn aber nach fünf Jahren im Rahmen des Personalabbaus entließ. Ein Arbeitsvermittler wies ihn auf START Zeitarbeit NRW hin. Nach dreimonatiger Arbeitslosigkeit wurde er als Leiharbeitskraft eingestellt und nach weiteren drei Monaten vom Entleihbetrieb unbefristet übernommen.*

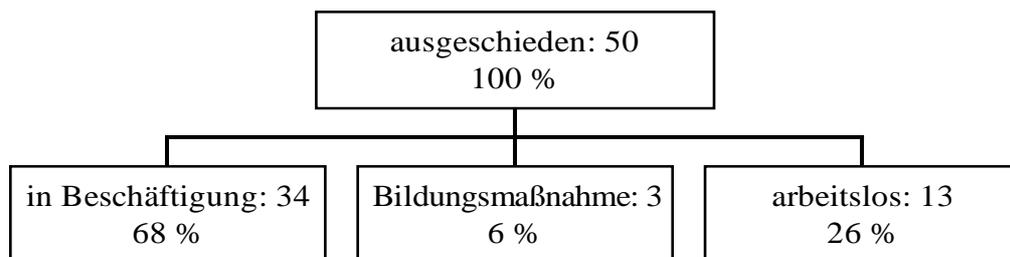
#### **4.2.3 Beschäftigungssituation zum Befragungszeitpunkt**

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die Situation ehemaliger Leiharbeitskräfte unmittelbar nach dem Ausscheiden bei START Zeitarbeit NRW. Die folgenden Ausführungen beziehen sich demgegenüber auf die Situation der Befragten zum Zeitpunkt der Befragung

(Mai/Juni 1997) und die Zeit zwischen dem Ausscheiden bei START Zeitarbeit NRW und der Befragung. Dieser Zeitraum ist individuell unterschiedlich lang, da die Befragten zu unterschiedlichen Zeitpunkten bei START Zeitarbeit NRW ausgeschieden sind.

Zum Befragungszeitpunkt befanden sich 34 ehemalige Leiharbeitskräfte oder 68 % der Befragten wieder in Arbeit, drei Personen oder 6 % in einer Bildungsmaßnahme der Arbeitsverwaltung und zwölf Personen oder 24 % waren noch oder wieder arbeitslos. Die folgende Abbildung zeigt die Beschäftigungssituation der befragten ehemaligen Leiharbeitskräfte im Überblick:

**Abb. 2: Beschäftigungssituation ausgeschiedener Leiharbeitskräfte zum Befragungszeitpunkt**



IAT © 2/98

Damit hat sich der Anteil der ehemaligen Leiharbeitskräfte, die wieder im Erwerbsleben stehen, gegenüber dem Zeitpunkt des Ausscheidens (52 %) deutlich erhöht. Entsprechend reduzierte sich der Anteil der arbeitslosen Personen. Bildungsmaßnahmen der Arbeitsverwaltung bewirkten einen zusätzlichen „Entlastungseffekt“.

Von den 26 direkt in Beschäftigung Übernommenen waren

- 23 zum Befragungszeitpunkt noch im gleichen Betrieb tätig.
- Drei hatten diesen Arbeitsplatz zwischenzeitlich wieder verloren - in zwei Fällen wegen Konkurses. Zum Befragungszeitpunkt waren zwei noch arbeitslos, die dritte Person hatte eine Teilzeitbeschäftigung aufgenommen.

Der Befragungsteilnehmer, der direkt im Anschluß an die START-Tätigkeit eine Fortbildung begonnen hatte, hatte diese Maßnahme beendet und einen Arbeitsplatz gefunden.

Von den 23 Personen, die nach ihrem Ausscheiden bei START Zeitarbeit NRW zunächst arbeitslos geworden waren, hatten bis zum Zeitpunkt der Befragung

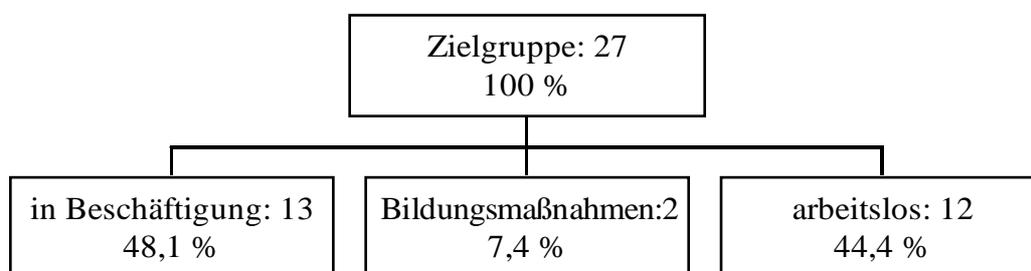
- zehn wieder einen Arbeitsplatz gefunden. Die Phase der zwischenzeitlichen Arbeitslosigkeit lag zwischen wenigen Tagen und zehn Monaten.
- Eine dieser Personen war zum Befragungszeitpunkt wieder arbeitslos.
- Weitere vier Personen waren in eine Bildungsmaßnahme eingetreten. Drei Personen befanden sich noch in der Maßnahme, eine Person hatte die Maßnahme zum Zeitpunkt der Befragung bereits beendet und war erneut arbeitslos.
- Neun Befragte waren seit ihrem Ausscheiden arbeitslos.

Die neuen Arbeitsverhältnisse wiesen folgende Merkmale auf:

- Neun Personen waren von Betrieben eingestellt worden, eine Person arbeitete in einem Privathaushalt.
- Von den neun Personen waren acht unbefristet und eine befristet eingestellt worden.
- Zwei Personen, die in unbefristeten Arbeitsverhältnissen standen, arbeiteten in Teilzeit.

Wie sah der Verbleib der Zielgruppenangehörigen zum Befragungszeitpunkt aus? 27 Personen oder 54 % der Befragten gehörten zu den Zielgruppen des Arbeitsmarktes. Von ihnen standen 13 zum Befragungszeitpunkt in einem Beschäftigungsverhältnis und damit zwei mehr als beim Übergang. Dies entspricht einem Anteil von 38,2 % an den Befragten, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in Beschäftigung befanden. Damit hat der Zielgruppenanteil an den Übernahmen gegenüber dem Vergleichswert direkt nach dem Ausscheiden (42,3 %) vermindert. Ursache hierfür ist, daß eine höhere Anzahl von Personen ohne Vermittlungshemmnisse zwischenzeitlich wieder einen Arbeitsplatz gefunden hat.

**Abb. 3: Verbleib von Zielgruppenangehörigen zum Befragungszeitpunkt**



Besondere Probleme bereitet bekanntlich die Wiedereingliederung von Personen, die gleich mehrfach vermittlungshemmende Merkmale aufweisen (Heise 1997). Auf vier der neun Personen, die seit dem Ausscheiden bei START Zeitarbeit NRW durchgängig arbeitslos waren, traf dies zu.

### 4.3 Vorläufiges Fazit

- Aufgrund der niedrigen Fallzahl lassen sich die Ergebnisse der Verbleibsbefragung nicht verallgemeinern, wenngleich der Verbleib der Befragten unmittelbar im Anschluß an ihre Beschäftigung bei START Zeitarbeit NRW kaum von den Gesamtergebnissen abweicht. Gleichwohl zeigen sich einige interessante Tendenzen:
- Mehr als zwei Drittel der Befragten befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung wieder in Beschäftigung.
- Abgänge in Arbeitslosigkeit bedeuteten für einen nennenswerten Teil der Ausgeschiedenen - auch aus den Zielgruppen - nicht Langzeitarbeitslosigkeit, sondern hatte vorübergehenden Charakter.
- Erneute Perioden von Arbeitslosigkeit nach nur kurzfristigen Übergängen in Beschäftigung wurden vereinzelt festgestellt. Diese wenigen Fälle rechtfertigen es u.E. aber nicht, von einem „Drehtüreffekt“ zu sprechen.
- Personen mit kumulierten Zielgruppenmerkmalen trugen das größte Risiko, arbeitslos zu bleiben.

Als unmittelbarster Erfolgsindikator für das START-Konzept ist zweifellos nach wie vor die Anzahl der direkten Übergänge nach einem Verleiheinsatz in den Entleihbetrieb in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis anzusehen. Hier ist der Einfluß von START Zeitarbeit NRW von der Personalauswahl für den Verleiheinsatz über die Organisation und die Betreuung von Betrieb und Leiharbeitskraft während des Einsatzes offensichtlich. Die Frage der Arbeitsvertragsgestaltung - unbefristet oder befristet - und die Frage des qualifikations- und statusgerechten Einsatzes entzieht sich hingegen dem Einfluß von START Zeitarbeit NRW. Gleiches gilt für die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse der ehemaligen Leiharbeitskräfte nach dem Übergang. Erneute Arbeitslosigkeit unter den Befragten war überwiegend von Faktoren bedingt, die nicht in der Person der ehemaligen Leiharbeitskräfte lagen und die auch Interventionen von START Zeitarbeit NRW nicht verhindert hätten (vor allem Konkurse).

Der Beitrag von START Zeitarbeit NRW bei den Übergängen in andere als die Entleihbetriebe ist schwierig zu quantifizieren. Bemerkenswert ist immerhin die hohe

Wiederbeschäftigungsquote. Die Gesamtergebnisse von START Zeitarbeit NRW zeigen, daß es auch zahlreiche direkte Übergänge in andere Betriebe gibt. Dies kann zum einen darin begründet sein, daß die Personaldisponentinnen und -disponenten die Leiharbeitskräfte darin bestärken, sich weiter zu bewerben und Initiative bei der Suche nach einem regulären Dauerarbeitsplatz außerhalb der Zeitarbeit zu zeigen. Zum anderen bewerben sich die Leiharbeitskräfte aus einer Beschäftigung und nicht mehr aus der Arbeitslosigkeit heraus, was sich förderlich auf die Beurteilung ihrer Bewerbungen auswirken dürfte.

Ein nennenswerter Teil der Leiharbeitskräfte geht nicht unmittelbar in Betriebe über, sondern erst nach einer erneuten Arbeitslosigkeitsphase. Die Brücke in neue Beschäftigung reicht in diesen Fällen also nicht ganz bis an das andere Ufer. Der bisherige Ansatz, schon gekündigte Leiharbeitskräfte in einer „aktivierten Kündigungsfrist“ auf den Weg in Betriebe mit mobilitätsfördernden Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Bewerbungstrainings) vorzubereiten, weist daher in die richtige Richtung.

Das bekannte Problem, daß insbesondere solche Personen große Probleme auf dem Arbeitsmarkt haben, auf die gleich mehrere vermittlungshemmende Merkmale zutreffen, kann auch der Überlassungseinsatz bei START Zeitarbeit NRW nicht restlos lösen. Insbesondere für die Personen mit mehreren vermittlungshemmenden Merkmalen kann es als Erfolg gelten, überhaupt einmal wieder in Betrieben und Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes unter Wettbewerbsbedingungen eingesetzt zu werden.

## **5 Kooperation mit Entleihbetrieben**

Die Akzeptanz der Kundenbetriebe ist für das START-Konzept von existentieller Bedeutung. Dies trifft zum einen auf die *wirtschaftliche* Dimension zu, weil START Zeitarbeit NRW Arbeitnehmerüberlassung als Personaldienstleistung marktförmig anbietet und sich durch die Erlöse aus der Überlassungstätigkeit finanziert, zum anderen auf die *arbeitsmarkt- und sozialpolitische* Dimension, weil START Zeitarbeit NRW Arbeitslosen, insbesondere schwervermittelbaren Arbeitslosen, den direkten Übergang von Arbeitslosigkeit in Beschäftigung in Betrieben ermöglichen will. START Zeitarbeit NRW übernimmt also eine Brückenfunktion zwischen der Arbeitslosigkeit und regulärer Erwerbstätigkeit.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Zum Konzept der Übergangsarbeitsmärkte vgl. Schmid (1994).

Den Kern dieses Kapitels bilden die Ergebnisse aus zwei Betriebsgesprächen, in denen Personalverantwortliche nach ihren Erfahrungen mit START Zeitarbeit NRW befragt wurden. Ziel der Gespräche war es, erste Hinweise auf die Akzeptanz und auf Widerstände auf betrieblicher Seite zu erhalten. Im weiteren Verlauf des Projektes soll dieser Aspekt vertieft werden, um letztlich Aufschluß über Verbesserungsmöglichkeiten für die Zusammenarbeit mit Entleihbetrieben zu erhalten.

## 5.1 Zwei Fallbeispiele

Die Betriebsauswahl erfolgte aus organisatorischen Gründen durch die Geschäftsleitung von START Zeitarbeit NRW. Die Gespräche wurden in beiden Fällen mit der Personalabteilung geführt. *Tabelle 14* charakterisiert kurz die Betriebe:

**Tab. 14: Basisinformationen über die befragten Betriebe**

	<b>Betrieb A</b>	<b>Betrieb B</b>
<b>Betriebsstatus</b>	Zentrale	Niederlassung
<b>Sektor</b>	Produzierendes Gewerbe	Dienstleistung
<b>Wirtschaftsbereich</b>	Bauzulieferer	Transport
<b>Stammpersonal</b>	280, davon 220 im gewerblichen und 60 im kaufmännischen und im Bürobereich	170, davon 60 im gewerblichen und 110 im Bürobereich
<b>Betriebsrat</b>	nein	ja
<b>Tarifbindung</b>	nein	ja
<b>Nutzungsintensität von START</b>	60 - 80 Leiharbeitskräfte	Ca. 40 Leiharbeitskräfte
<b>Übernahmen von START- Leiharbeitskräften</b>	Ca. 20 Leiharbeitskräfte	Ca. 25 Leiharbeitskräfte

IAT © 2/98

### 5.1.1 Motive für den Einsatz von Zeitarbeit

Betrieb A praktizierte das typische Zulieferergeschäft: Das Kernprodukt wurde in Massenserienfertigung hergestellt, die Lieferzeiten waren i.d.R. sehr kurz, entsprechend

eingeschränkt waren die Planungsmöglichkeiten. Die Firma befand sich zum Zeitpunkt des Gesprächs in einer Phase der Umstrukturierung. Der langfristige Bestand des Stammpersonals konnte deshalb noch nicht festgelegt werden. In dieser Phase wurde Zeitarbeit als „Puffer“ für die Auftragspitzen genutzt. Später sollte die Belegschaftsgröße an das konsolidierte Auftragsvolumen angepaßt werden. Die Betriebsleitung entschied sich für Zeitarbeit als Flexibilisierungsinstrument aufgrund der einfachen Planbarkeit. Sie unterhielt zu mehreren Zeitarbeitsunternehmen Geschäftsbeziehungen. Neben Zeitarbeit nutzte der Betrieb auch andere Flexibilisierungsinstrumente. So wurden flexible Arbeitszeiten eingeführt und befristete Arbeitsverträge abgeschlossen. Die Erfahrungen mit den Befristungen waren eher negativ. Im hektischen Tagesgeschäft erschienen Mitarbeiter den Meistern zunächst unverzichtbar, doch nach Ablauf der Befristung und der unbefristeten Einstellung änderte sich die Einschätzung häufig, wenn wieder etwas Ruhe in den Betriebsablauf eingekehrte. Im Falle der Leiharbeitskräfte dagegen war der Druck größer, sich für oder gegen eine Übernahme zu entscheiden.

Betrieb B wurde im Frühjahr 1996 gegründet. Sein Tätigkeitsfeld ist das Stückgutgeschäft im Güterverkehr. In der Gründungsphase traten häufiger Personalengpässe sowohl im gewerblichen wie im kaufmännischen Bereich auf, die mittels Zeitarbeit kompensiert wurden. Der Betriebsrat hatte keine Einwände gegen den Einsatz von Zeitarbeit. Zum Zeitpunkt des Gesprächs hatte der Betrieb keinen Einstellungsbedarf mehr. Aufgrund der schwachen Geschäftsentwicklung des Vorjahres wurde eher Personal abgebaut. Soweit noch Personalengpässe entstanden, waren sie eher anlaßbezogen und kurzfristig wie z.B. Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen und wurden mit „klassischer“ Zeitarbeit überbrückt. Der Betrieb setzte aktuell keine Leiharbeitskräfte von START Zeitarbeit NRW ein.

Die Betriebe nahmen START Zeitarbeit NRW aufgrund der Zusammensetzung des Gesellschafterkreises bei der ersten Kontaktaufnahme als seriöses Unternehmen wahr. Auf die konkrete Zusammenarbeit hatte dies jedoch keinen Einfluß mehr. Hier zählte die Qualität der Dienstleistung des Personaldienstleisters START Zeitarbeit NRW.

### **5.1.2 Personalbeschaffung**

Für Betrieb A ist mit der Personalbeschaffung über die öffentliche Arbeitsvermittlung ein zu hoher administrativer Aufwand verbunden. Auf Stellenangebote des Betriebs in der Vergangenheit machten die zuständigen Vermittlerinnen und Vermittler zahlreiche Bewerberinnen und Bewerber aufmerksam, wodurch für den Betrieb ein Zeitproblem bei der Abwicklung dieser Bewerbungen entstand. Lohnsubventionen der Arbeitsämter boten der

Personalabteilung keinen Anlaß, gezielt nach förderfähigen Arbeitslosen zu suchen. Das Selektionsverhalten wurde dadurch nicht zugunsten von schwervermittelbaren Arbeitslosen beeinflusst. Bei Bedarf hing der Betrieb auch Stellenangebote am Werkstor aus oder die Personalabteilung reagierte auf schriftliche Initiativbewerbungen.

Betrieb B hatte in der Vergangenheit sowohl gute als auch schlechte Erfahrungen mit der Einstellung von Langzeitarbeitslosen gemacht. Da das Betriebsgelände nicht mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar war, mußten die Beschäftigten i.d.R. über ein eigenes Kraftfahrzeug verfügen, was für einen Teil der Arbeitslosen ein Ausschlußkriterium darstellte.

### **5.1.3 Motive für die Zusammenarbeit mit START Zeitarbeit NRW**

Der Kontakt mit START Zeitarbeit NRW erfolgte bei Betrieb A zu einem Zeitpunkt, als man sich erstmals für den Einsatz von Zeitarbeit entschieden hatte und einen Partner suchte. Die START-Niederlassung hatte sich damals gerade erst gegründet (März 1996). Die Geschäftsbeziehungen dauern seitdem an.

Betrieb B nahm das Angebot von START Zeitarbeit NRW in seiner Gründungsphase wahr, arbeitete aber auch mit anderen Zeitarbeitsunternehmen zusammen. Die örtliche START-Niederlassung bestand zu diesem Zeitpunkt bereits seit einem Jahr. Die Entscheidung zugunsten von START Zeitarbeit NRW wurde insbesondere mit Erprobungs- und Übernahmemöglichkeit der Leiharbeitskräfte begründet. Der Betrieb hatte Personalbedarf und testete Personal während des Verleihs. Die Personalabteilung versprach sich davon eine fundiertere Entscheidungsgrundlage für die anstehenden Einstellungen. Parallel wurden noch andere Suchwege genutzt, vor allem das Arbeitsamt. Eindeutige Präferenzen des Betriebs für den einen oder anderen Suchweg gab es nicht.

### **5.1.4 Serviceleistungen**

Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zeigten sich mit der Information und Beratung durch die Personaldisponentinnen und -disponenten zufrieden. Sie waren gut erreichbar und reagierten auf kurzfristige Kundenwünsche. So wurden z.B. Verleiheinsätze

bei Betrieb A häufig verlängert, weil der Arbeitsaufwand während des Einsatzes noch zunahm. Die Flexibilität der Personaldisponentinnen und -disponenten wurde gelobt

START Zeitarbeit NRW nahm den Betrieben den Aufwand für die Personalauswahl ab. Die Beteiligungswünsche der Kundenbetriebe stiegen mit den Qualifikationsanforderungen an die zu entleihenden Arbeitskräfte. Im gewerblichen Bereich stellten die Personaldisponenten und -disponentinnen i.d.R. ein bis zwei Bewerberinnen und Bewerber vor. Im Fall von Betrieb B, der nach der Neugründung einen hohen Bedarf an Leiharbeitskräften hatte, stellte START Zeitarbeit NRW ganze Bewerbergruppen zusammen. Ablehnungen der Kunden erfolgten selten. Im kaufmännischen Bereich wurden noch kurze Gespräche mit den direkten Vorgesetzten der Leiharbeitskräfte geführt, an denen auch immer ein Personaldisponent bzw. eine -disponentin teilnahm. In diesem Bereich wurden häufiger BewerberInnen abgelehnt als im gewerblichen Bereich.

Vereinzelt traten Reibungen in der Zusammenarbeit mit START Zeitarbeit NRW auf. Der Betrieb aus der Transportbranche verlangte z.B. von den Leiharbeitskräften wie vom Stammpersonal ein polizeiliches Führungszeugnis. Einige BewerberInnen machten gegenüber den Personaldisponenten falsche Angaben zu diesem Punkt, was erst beim Entleihbetrieb auffiel, als das Dokument vorgelegt werden sollte. Im Facharbeiterbereich lagen Engpässe weniger im fachlichen als im persönlichen Bereich. Die Leiharbeitskräfte sollten „in den Betrieb passen“ (Betrieb A).

Zu Betrieb A unterhielt START Zeitarbeit NRW stabile Geschäftsbeziehungen. Der Personaldisponent suchte den Betrieb mindestens einmal wöchentlich auf, um die Stundenzettel der Leiharbeitskräfte abzuholen. Dabei bestand Gelegenheit zum Austausch mit dem Auftraggeber und den START-Leiharbeitskräften. Der Gesprächspartner schätzte, daß man „nicht mehr soviel reden“ müsse. Anforderungsprofile oder Stellenbeschreibungen lieferte der Betrieb nicht. Der Personaldisponent kannte die Anforderungen der Arbeitsplätze aus eigener Anschauung.

### **5.1.5 Einsatz von START-Leiharbeitskräften**

Betrieb A verlangte von START Zeitarbeit NRW die bestmöglichen Arbeitskräfte für den zu besetzenden Arbeitsplatz. Unter den bisher entliehenen Leiharbeitskräften befanden sich kaum

Angehörige arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen.<sup>30</sup> Als Barriere für die Einstellung von Zielgruppenangehörigen wurde der hohe Betreuungsaufwand durch die Meister genannt, die durch andere betriebliche Aufgaben ohnehin ausgelastet waren. START Zeitarbeit NRW bot Qualifizierungsmöglichkeiten für Leiharbeitskräfte an, die vom Betrieb jedoch kaum genutzt wurden (Ausnahme: Staplerführerschein). Der Betrieb legte großen Wert auf sofortige Einsatzbereitschaft. Es wurden auch Leiharbeitskräfte übernommen. Absolut überwog dabei die Anzahl der übernommenen ungelerten Leiharbeitskräfte, die auch das Gros der Leiharbeitskräfte stellten. Die größeren Übernahmechancen wurden aber Facharbeitern eingeräumt.

Betrieb B entlieh in der Aufbauphase 1996 monatlich zwischen 10 und 15 Leiharbeitskräfte. Diejenigen Leiharbeitskräfte, die im gewerblichen Bereich eingesetzt wurden, waren überwiegend zuvor langzeitarbeitslos, jünger als 30 Jahre, ausländischer Staatsangehörigkeit oder ohne abgeschlossene Berufsausbildung, z.T. auch ohne Schulabschluß. Der typische berufliche Werdegang war geprägt von Gelegenheitsarbeiten. Die Leiharbeitskräfte im Verwaltungsbereich wurden für einfache Büro- und Sekretariatsarbeiten eingesetzt, z.B. für die Dateneingabe. Hier war der Ausländeranteil sehr gering. Die Einsatzdauer lag durchschnittlich zwischen drei und vier Monaten. Für kürzere Zeiträume ohne Übernahmechancen griff Betrieb B eher auf kommerzielle Zeitarbeitsunternehmen zurück. Die Leiharbeitskräfte leisteten auch bereitwillig Überstunden, allerdings nur in geringem Umfang. START Zeitarbeit NRW legte dabei Wert auf die Zustimmung des Betriebsrates. Der Qualifizierungsaspekt spielte im gewerblichen Bereich keine große Rolle. Die Schichtführer bevorzugten zwar Arbeitskräfte mit praktischen Erfahrungen im Lagerbereich, aber im Prinzip konnten sich auch Arbeitskräfte ohne Vorkenntnisse die erforderlichen Kenntnisse in kurzer Zeit aneignen. Einige Leiharbeitskräfte erwarben einen Staplerführerschein.

Die Tarifierorientierung bei der Entlohnung der Leiharbeitskräfte bewertete Betrieb A positiv, da so beim Einsatz von Leiharbeit Unruhe im Betrieb vermieden werde. Für Betrieb B spielte dieser Punkt keine entscheidende Rolle bei der Zusammenarbeit, da es sich bei den Leiharbeitskräften ja um Beschäftigte der Firma START Zeitarbeit NRW handele, nicht um „eigene“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Negative Rückwirkungen auf die eigene Belegschaft bei unterschiedlicher Entlohnung wurden nicht befürchtet.

---

<sup>30</sup> Ein 60-jähriger Mann, der entliehen und anschließend sogar übernommen wurde, zählte zu den wenigen Ausnahmen.

### **5.1.6 Übernahmen**

Betrieb A verlangte von Leiharbeitskräften, die zur Übernahme anstanden, überdurchschnittliche Leistungen. Ausdrücklich wurde das Ziel formuliert, durch Übernahmen von Leiharbeitskräften die Belegschaftsstruktur zu verbessern. Dies galt insbesondere für den Facharbeiterbereich. Während des Verleihs waren die Meister angehalten, auf die individuelle Leistungsfähigkeit der betreffenden Leiharbeitskräfte zu achten und die Betriebsleitung anschließend über ihre Einschätzung zu informieren. Entscheidende Kriterien waren

- die Einsetzbarkeit und Vielseitigkeit,
- die fachliche Eignung,
- die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten, sowie
- die Persönlichkeit.

Damit wurde diesen Leiharbeitskräften „durchaus etwas abverlangt“, so der Gesprächspartner.

Auch Betrieb B hatte Vakanzen durch Leiharbeitskräfte von START besetzt. Die Beurteilung der Leiharbeitskräfte übernahmen hier die Schichtführer, die ebenfalls ihre Einschätzung an die Betriebsleitung weiterreichten. Im kaufmännischen Bereich stand das Urteil der direkten Vorgesetzten im Zentrum der Übernahmeentscheidung. Es wurden kaum Leiharbeitskräfte, die zur Übernahme anstanden, zurückgewiesen. Zum Befragungszeitpunkt befand sich noch ca. die Hälfte der übernommenen ehemaligen Leiharbeitskräfte im Betrieb. Von einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mußte sich der Betrieb wieder trennen, nachdem im Anschluß an den Verleiheinsatz Krankenscheine eingereicht wurden oder Verhaltensänderungen eintraten, die die Arbeitsqualität negativ beeinflussten. Andere kündigten selbst, meist um einen anderen, aus persönlicher Sicht attraktiveren Arbeitsplatz anzunehmen.

### **5.1.7 Unterschiede zwischen START Zeitarbeit NRW und anderen Zeitarbeitsunternehmen**

Die befragten Betriebsvertreterinnen und -vertreter unterschieden beim Einsatz von Zeitarbeit zwischen START Zeitarbeit NRW und anderen Anbietern. Als wesentliche Unterschiede wurden genannt:

- *Erprobung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

Beide Gesprächspartner sahen in der Erprobungsfunktion den wesentlichen Unterschied. Gegenüber kommerziellen Anbietern, die gleichfalls die Erprobung ihrer Leiharbeitskräfte anboten, wurde START Zeitarbeit NRW eine größere „Ernsthaftigkeit“ des Übernahmeangebots unterstellt.

- *Zuverlässigkeit, Personalauswahl*

Es wurde von schlechten Erfahrungen mit Leiharbeitskräften kommerzieller Verleiher berichtet (unentschuldigtes Fehlen, vorzeitiges Verlassen des Arbeitsplatzes). START-Leiharbeitskräfte seien neben der höheren Zuverlässigkeit auch durch ihre bessere Arbeitsqualität aufgefallen. Die hohe Vermittlungsquote kann als Beleg für die sorgfältige Personalauswahl der START-Niederlassung gewertet werden. Mit der Einstellung von ehemaligen Leiharbeitskräften kommerzieller Anbieter hatte man im Gegensatz zu den ehemaligen START-Beschäftigten meist keine guten Erfahrungen gemacht.

- *Einsatzdauer*

Für längere Einsätze, insbesondere solche mit Erprobungscharakter, griffen die Betriebe eher auf START Zeitarbeit NRW zurück. Bei kurzfristigen Einsätzen bis ca. 14 Tage wurde das Angebot kommerzieller Anbieter genutzt, da hier keine Übernahmechance bestand.

- *Qualifikation der Leiharbeitskräfte*

Die Qualifikation der START-Leiharbeitskräfte im gewerblichen Bereich wurde positiv beurteilt. Im Helferbereich spielten außerfachliche Qualifikationen wie z.B. Zuverlässigkeit eine größere Rolle. Auch hier wurden den START-Leiharbeitskräften gute Noten ausgestellt. Vorteile der kommerziellen Agenturen sahen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner im Bereich der kaufmännischen Leiharbeitskräfte, insbesondere im qualifizierteren Bereich. Hier konnte START Zeitarbeit NRW sowohl hinsichtlich der Qualifikation des Personals als auch hinsichtlich der raschen Verfügbarkeit mit kommerziellen, insbesondere spezialisierten Anbietern kaum mithalten.

- *Tarifliche Entlohnung, Gesellschafterkreis*

Die tarifliche Entlohnung der Leiharbeitskräfte wurde zwar als START-Spezifikum wahrgenommen, aber nicht unbedingt als Vorteil gegenüber kommerziellen Anbietern gewertet. Ähnliches gilt für die Zusammensetzung des Gesellschafterkreises.

- *Preis*

Der Preisunterschied zwischen START Zeitarbeit NRW und kommerziellen Anbietern ist bekanntermaßen im Helferbereich am größten. Hier ist START Zeitarbeit NRW mit seinen Konditionen kaum konkurrenzfähig. Im Facharbeiterbereich und im kaufmännischen Bereich waren die Unterschiede geringer.

## 5.2 Vorläufiges Fazit

Die beiden Entleihbetriebe sahen in START Zeitarbeit NRW in erster Linie einen Personaldienstleister, der ihnen Flexibilitätsreserven bietet. Der soziale Anspruch des Unternehmens wird insofern wahrgenommen, als der Erprobungsaspekt bei START Zeitarbeit NRW einen hohen Stellenwert einnimmt. Die Betriebe entschieden sich dann für START Zeitarbeit NRW, wenn

- konkreter Einstellungsbedarf bestand und
- mehrmonatige Einsatzzeiten vereinbart werden sollten.

Die Betreuung durch die zuständigen Niederlassungen wurde positiv beurteilt. Unterschiede zu anderen Zeitarbeitsunternehmen wurden vor allem an qualitativen Faktoren festgemacht. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß es sich vor allem um einfache Tätigkeiten handelte. Vorteile der kommerziellen Zeitarbeit wurden vor allem im Bereich der qualifizierten kaufmännischen Tätigkeiten und bei sehr kurzfristigem Bedarf gesehen. Die beiden hier geführten Gespräche deuten darauf hin, daß insbesondere die direkten Vorgesetzten, Meister und Schichtführer, großen Einfluß darauf haben, ob freie Stellen mit Leiharbeitskräften von START Zeitarbeit NRW besetzt werden.

## 6 Die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung

Die Arbeitsverwaltung zählt neben den Betrieben zu den wichtigsten Kooperationspartnern von START Zeitarbeit NRW, spielen die Arbeitsämter vor Ort doch für die Personalbeschaffung der Niederlassungen die wichtigste Rolle. Die typischen Informationsunsicherheiten des Arbeitsmarktes hinsichtlich der beruflichen, qualifikationsspezifischen und persönlichen Befähigung der Arbeitskräfte gelten auch und in besonderem Maße aufgrund der Zielgruppenorientierung für START Zeitarbeit NRW (vgl. Walwei 1997:539). Die Vermittlerinnen und Vermittler können in einer informellen Vorauswahl dazu beitragen, daß sich einsatzfähige und arbeitswillige Arbeitslose bei START Zeitarbeit NRW bewerben. Dies

setzt voraus, daß die örtliche Arbeitsvermittlung über die Arbeitsweise von START Zeitarbeit NRW, insbesondere das „Tragwellenprinzip“<sup>31</sup>, informiert ist, und nicht ausschließlich schwer vermittelbare Arbeitslose auf START Zeitarbeit NRW aufmerksam macht.

In den Niederlanden bestehen sehr enge Kooperationsbeziehungen zwischen der dortigen START-Organisation und der öffentlichen Arbeitsverwaltung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der niederländischen Arbeitsverwaltung, die seit einer Reform von 1991 dazu angehalten sind, verstärkt mit privaten Zeitarbeits- und Vermittlungsagenturen zusammenzuarbeiten, ziehen START anderen privaten Zeitarbeitsunternehmen als Kooperationspartner vor. "They prefer to cooperate with START, their 'own' temporary work agency. This preference has also to do with the fact, that START is often situated at the same location as the job centres of the Employment Service, and that the social partners are represented in its board of directors" (Dercksen/de Koning 1996:28).<sup>32</sup>

Vertreter der Arbeitsverwaltung gehörten in Nordrhein-Westfalen zu den wichtigsten Promotoren der START-Idee. Historisch geht die Idee der Gründung von START-Niederlassungen in Deutschland auf Kontakte des Landesarbeitsamtes NRW und der niederländischen Arbeitsverwaltung zurück (Weinkopf/Krone 1995: 101 ff). Auch in der Diskussion über eine landesweite Etablierung, die schließlich zur Gründung der START Zeitarbeit NRW GmbH führte, übernahm das Landesarbeitsamt eine wichtige Moderatorenfunktion und unterstützte nachhaltig die Übernahme von START Zeitarbeit durch einen breiten Gesellschafterkreis (Vanselow/Weinkopf 1996: 10 ff.).

Sowohl die Arbeitsverwaltung als auch START Zeitarbeit NRW beteiligen sich am „Matching-Prozeß“, dem Zusammenführen von Arbeitslosen und Betrieben. Dabei ergeben sich folgende Kooperationsfelder:

- Zugang von Arbeitslosen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Betriebskontakte
- Förderung von Arbeitslosen.

Nach der landesweiten Ausweitung von START Zeitarbeit NRW stellte sich die Frage der Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung insbesondere für die neuen Standorte, d.h.:

- Welche konkreten Formen der Zusammenarbeit haben sich vor Ort entwickelt?

---

<sup>31</sup> Vgl. 6.3.

<sup>32</sup> Anknüpfend an die niederländischen Erfahrungen forderte der DGB Nordrhein-Westfalen schon in der Implementationsphase von START Zeitarbeit eine enge Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung (Hirsch 1995).

- Welche Faktoren fördern die Zusammenarbeit, welche hemmen sie?
- Können Anfangsschwierigkeiten, z.B. Konkurrenzdenken von Beschäftigten der Arbeitsämter gegenüber den „Neuen“ in der Arena überwunden werden?
- Ist die Umsetzung des „Tragwellenprinzips“ gelungen, oder neigen Vermittler dazu, ausschließlich die „Problemfälle“ aus ihrer Kartei zu START Zeitarbeit NRW zu schicken?

In unserer Recherche führten wir Gespräche an 15 Standorten mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitsvermittlung, insbesondere sog. START-Koordinatorinnen und -Koordinatoren. Teilweise wurden Gespräche mit Direktoren der Arbeitsämter und mit Arbeitsberatern geführt. In einem Fall nahm auch der Leiter der örtlichen START-Niederlassung an dem Gespräch teil.

## 6.1 Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit

START Zeitarbeit NRW muß sich in Nordrhein-Westfalen auf einem umkämpften Markt behaupten. Der Landesarbeitsamtsbezirk Nordrhein-Westfalen weist nach der jüngsten Statistik der Bundesanstalt für Arbeit die höchste Anzahl von Verleihbetrieben in der Bundesrepublik auf. Von insgesamt 8.539 Verleihbetrieben befanden sich Ende 1996 1.938 oder 22,7 % in NRW (ANBA 1997:245)<sup>33</sup>. Diese Betriebe beschäftigten 42.534 Leiharbeitskräfte (ANBA 1997:31). Die Teilarbeitsmärkte der Zeitarbeit sind regional unterschiedlich entwickelt. Zentren der Zeitarbeit wie Köln mit über 200 Zeitarbeitsunternehmen stehen ländliche Regionen ohne Agenturen in den Unter- und Mittelzentren gegenüber. Während in ländlichen Regionen die regionale Zusammenarbeit eine große Rolle spielt und Leiharbeitskräfte oft überregional auspendeln müssen, bilden die Zeitarbeitszentren in den Großstädten relativ geschlossene Märkte für sich, auf denen sich zudem "Spezialisten" unter den Zeitarbeitsunternehmen ausgebildet haben, die in sehr kurzer Zeit qualifiziertes Personal für einen bestimmten Wirtschaftszweig stellen können und damit eine hohe Reputation bei den Kundenbetrieben aufgebaut haben, so daß andere Zeitarbeitsfirmen kaum Marktanteile in den betreffenden Sektoren erzielen (z.B. Gastronomie in Düsseldorf). In Städten des Ruhrgebietes hat der Anteil von Leiharbeitskräften im gewerblichen Bereich in jüngster Zeit zugenommen. Die Zeitarbeit konzentriert sich dabei auf bestimmte Berufe wie die Schlosserberufe, und deckt partiell schon einen Großteil dieses Einsatzbereiches ab. Einige Zeitarbeitsagenturen arbeiten nur mit wenigen großen Hauptkunden zusammen. Bei diesen Agenturen handelt es sich z.T. um Gründungen ehemaliger Mitarbeiter dieser Großbetriebe, die sich selbständig gemacht haben und nun extern den Flexibilitätsbedarf der ihnen bestens bekannten Betriebe decken.

---

<sup>33</sup> Die Zahl der Verleihbetriebe ist nicht mit der Zahl der Erlaubnisinhaber identisch, weil Verleiher für rechtlich unselbständige Zweigniederlassungen eigene Meldungen abgeben können oder Verleiher meldepflichtig sein können, obwohl sie nicht mehr im Besitz einer Erlaubnis sind (Abwicklungsfrist) (ANBA 1997:245)

Aus den Expertengesprächen läßt sich auf eine unterschiedliche „Nähe“ der Arbeitsämter zu den gewerblichen Zeitarbeitsfirmen schließen. Zum einen berichtete z.B. ein Abschnittsleiter, daß sich die Situation auf dem örtlichen Zeitarbeitsmarkt zwar seit den achtziger Jahren gebessert habe, daß es aber nach wie vor Firmen gebe, deren Arbeitsmethoden zum Abbruch der Beziehungen mit der Arbeitsverwaltung führten (Entlohnung weit unter dem ortsüblichen Niveau, Verstöße gegen Arbeitsschutzbestimmungen). Die Ämter behandeln Zeitarbeitsfirmen wie „normale“ Arbeitgeber. Einige Ämter forcieren die Zusammenarbeit noch durch gemeinsame lokale Aktionen. So hat das Arbeitsamt Düsseldorf z.B. schon zum dreimal eine Zeitarbeitsmesse veranstaltet, auf der sich die eingeladenen Unternehmen in den Räumen des Arbeitsamtes präsentieren und mit Arbeitslosen ins Gespräch kommen konnten.<sup>34</sup>

Das besondere Verhältnis der Arbeitsverwaltung zu START Zeitarbeit NRW erklärt sich durch das Integrationsziel, insbesondere für schwer vermittelbare Arbeitslose, das dem START-Konzept zugrunde liegt. Der START-Ansatz kann als Ergänzung der Bemühungen der öffentlichen Arbeitsvermittlung verstanden werden, zugunsten von schwächeren Marktteilnehmerinnen und -teilnehmern in Sortierungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt einzugreifen (Walwei 1997:539). Sichtbarster Ausdruck der Sonderstellung von START Zeitarbeit NRW in dieser Hinsicht war die gesellschaftsrechtliche Beteiligung der Bundesanstalt für Arbeit, vertreten durch das Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen.<sup>35</sup>

In der Anfangsphase mußte sich die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsämtern und den START-Niederlassungen erst einspielen. Vermittler waren z.T. unsicher über die konkrete Arbeitsweise von START und die rechtlichen Möglichkeiten und Grenzen der sozialverträglichen Arbeitnehmerüberlassung. Handlungsroutinen mußten sich erst herausbilden. Die Ämter benannten intern sog. "START-Koordinatorinnen und -Koordinatoren", die für die reibungslose Zusammenarbeit im täglichen Geschäft sorgen sollten. Sie sollten Anlaufstationen für START Zeitarbeit NRW oder die eigenen Kolleginnen und Kollegen sein, die im Kontakt mit START Zeitarbeit NRW stehen, und im Konfliktfall oder bei offenen Fragen eingreifen oder aufklären. Der Kontakt zwischen START-Koordinatoren verschiedenener Dienststellen ist nicht institutionalisiert. Es hat ein Treffen stattgefunden, an dem nicht alle Koordinatoren und Koordinatorinnen teilnahmen. Folgetreffen fanden nicht mehr statt.

Die amtsinterne Anbindung der Funktion ist sehr unterschiedlich. In einigen Ämtern sind Vermittlerinnen und Vermittler mit der Koordinationsfunktion betraut, in anderen Arbeitsberaterinnen und -berater oder die Leitungsebene der Arbeitsvermittlung. Die

---

<sup>34</sup> Auf einer abschließenden Pressekonferenz wurde Zeitarbeit als Chance für Arbeitslose empfohlen.

<sup>35</sup> Diese Beteiligung war an die Bedingung geknüpft, daß START Zeitarbeit NRW die Gemeinnützigkeit erlangt. Nachdem dies nicht geschah, schied die Bundesanstalt 1997 aus dem Gesellschafterkreis aus.

organisatorische Nähe der Koordinatorinnen und Koordinatoren zu START Zeitarbeit NRW differiert entsprechend stark. Während einige sehr stark in das operative Geschäft mit den START-Niederlassungen eingespannt sind, arbeiten andere im Tagesgeschäft überhaupt nicht mit START Zeitarbeit NRW zusammen und reagieren nur im Bedarfsfall. Wenn keine Klagen der Vermittler laut werden und keine regelmäßigen Kontakte vereinbart sind, fehlt den „START-fernen“ Koordinatorinnen und Koordinatoren die Verbindung zur Niederlassung.

Das Spektrum der Aktivitäten der Koordinatorinnen und Koordinatoren reicht von der passiven "Feuerwehr-Funktion" bis zu aktiver "Personalberatung", z.B. Hinweisen zur Akquisition von Entleihbetrieben oder zur Selbstdarstellung. Hier spiegelt sich der unterschiedliche Entwicklungsstand der einzelnen START-Niederlassungen wider. Die START-Koordination ist für die zuständigen Personen eine zusätzliche Tätigkeit. Je nach erforderlichem Aufwand und bisherigen Erfahrungen in der konkreten Zusammenarbeit wird die Aufgabe als „lästig“ empfunden, da sie neben dem Tagesgeschäft erledigt werden mußte. Da sich die Arbeitsvermittlung selbst in einer Umbruchsituation befindet<sup>36</sup>, ist die Zusammenarbeit mit START Zeitarbeit NRW in manchen Ämtern nur schwach ausgeprägt.

## 6.2 Felder der Zusammenarbeit

Die Unübersichtlichkeit des Arbeitsmarktes, die Unsicherheiten hinsichtlich der Qualität und der Paßgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern und die Transferkosten, die mit der Personalbeschaffung verbunden sind, bilden nach Walwei die Grundlage für die Herausbildung arbeitsmarktnaher Dienstleistungen - sei es die öffentliche Arbeitsverwaltung, seien es private Anbieter (Walwei 1997:539). „Voraussetzung für die Einschaltung und damit den Markterfolg der Arbeitsvermittlung (und der Arbeitnehmerüberlassung mit Vermittlungsabsicht, AV/CW) ist aber deren Marktreputation“ (ebd.). Die Betriebe als Kunden, die zwischen verschiedenen Alternativen wählen können, müssen von der Qualität der Dienstleistung überzeugt werden.

START Zeitarbeit NRW arbeitet nach dem sog. Tragwellenprinzip. „Dies bedeutet, daß START einen hohen Anteil von Zielgruppen nur realisieren kann, indem Betrieben auch gut qualifizierte Arbeitslose zur Verfügung gestellt werden. Wenn in der Kooperation mit Betrieben ein Vertrauensverhältnis aufgebaut worden ist, kann auch der Einsatz von Arbeitslosen mit Vermittlungshemmnissen versucht werden“ (Weinkopf/Krone 1995:20). Gerade durch die „Mischung“ von Leiharbeitskräften ohne und mit vermittlungshemmenden Merkmalen soll der Übergang von schwervermittelbaren Arbeitslosen in Betriebe befördert werden. Die

---

<sup>36</sup> Im Rahmen der Konzeption „Arbeitsamt 2000“ wurden u.a. die Bildung von Kundengruppen, die Einrichtung kundenorientierter Mitarbeiter-Teams und veränderte Leitungsstrukturen in Angriff genommen, die auch Auswirkungen auf den Personalbereich der Ämter haben. Seit Mitte 1997 arbeiten vier Modellarbeitsämter nach dem neuen Konzept (Jagoda 1997).

Tragwellentheorie setzt dabei auf einen hohen Marktanteil und möglichst viele Betriebskontakte. Ein hoher Marktanteil setzt eine gute Reputation auf Arbeitgeberseite voraus. „Viele Betriebskontakte schaffen die Möglichkeit, Akzeptanz für die Problemgruppen des Arbeitsmarktes zu schaffen und Vorurteile diesen Personen gegenüber abzubauen“ (Walwei 1995:525). Walwei betont aber gleichzeitig, daß ein hohes Aktivitätsniveau nur dann zum Erfolg beiträgt, wenn das Arbeitgeberinteresse an paßgenauen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenfalls angemessen berücksichtigt wird. Andernfalls setzt der Vermittler seine Marktrepuation aufs Spiel.<sup>37</sup> „Insofern ist öffentliche Arbeitsvermittlung immer ein „Balanceakt“ zwischen der Erfüllung sozialpolitischer Aufgaben und der Schaffung von Reputation als kompetente Vermittlungseinrichtung“ (Walwei 1995:526). Ähnliches gilt im Prinzip auch für die wiedereingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung, allerdings auf erheblich niedrigerem Niveau als bei der öffentlichen Arbeitsvermittlung. Erkennen Vermittler direkten Einstellungsbedarf bei Betrieben, vermitteln sie selbst. Macht der Betrieb jedoch deutlich, daß es sich bei dem Bedarf nur um eine Spitzenabdeckung handelt, weisen Vermittlerinnen und Vermittler auf START Zeitarbeit NRW hin und nutzen die wiedereingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung insofern als ergänzendes Angebot. Wenn die Arbeitsverwaltung auf Stellenangebote von START Zeitarbeit NRW ausschließlich mit der Vermittlung schwervermittelbarer Arbeitsloser reagiert, verliert START Zeitarbeit NRW in kürzester Zeit die Marktrepuation bzw. kann im Fall neugegründeter Niederlassungen erst gar kein Renommee erwerben. Damit wird noch einmal deutlich, in welchem hohem Maße der Erfolg von START Zeitarbeit NRW von einer reibungslosen Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung abhängt.

Die Niederlassungen führen Bewerberkarteien, in die berufliche Qualifikationen, aber auch z.B. durch Hobbies erworbene Fähigkeiten eingetragen werden. Davon verspricht man sich zusätzliche Hinweise auf die Paßgenauigkeit bei Betriebsanfragen.<sup>38</sup> Stellenbedarf, der nicht aus dem Pool heraus besetzt werden kann, wird den Arbeitsämtern gemeldet. Da die Pflege dieser Pools sehr unterschiedlich von den Niederlassungen gehandhabt wird, wickeln einige einen Großteil ihres Stellenbedarfs über die Arbeitsämter ab. Während einerseits START-Koordinatorinnen und -koordinatoren "ihre" Niederlassung zum Aufbau eines Bewerberpools drängen, um nicht mehr ausschließlich auf die Zuarbeit der Arbeitsverwaltung angewiesen zu sein, lehnen andere dies kategorisch ab, um bei Bewerberinnen und Bewerbern keine falschen Hoffnungen zu wecken. Sie beschränken sich vielmehr darauf, anlaßbezogen mit den START-Niederlassungen zusammenzuarbeiten.

---

<sup>37</sup> Wie Erfahrungen der US-amerikanischen Arbeitsverwaltung zeigten, gefährdet die Konzentration auf die Problemgruppen des Arbeitsmarktes die Reputation auf der Arbeitgeberseite nachhaltig. Nach drastischen Verlusten an Marktanteilen und Reputationseinbußen stand die US-amerikanische Arbeitsverwaltung in den 80er Jahren kurz vor der Auflösung (Walwei 1995:525).

Sozialverträgliche Arbeitnehmerüberlassung ist ein Angebot für Arbeitslose. Die Vermittlerinnen und Vermittler akzeptieren Widerstände von Arbeitslosen gegen die Tätigkeit „beim Verleiher“. Sperrzeiten werden nicht verhängt, wenn Arbeitslose sich weigern, sich bei START Zeitarbeit NRW eintragen zu lassen. Diese Widerstände richten sich dabei i.d.R. nicht gegen das einzelne Unternehmen, sondern gegen die Arbeitsform Zeitarbeit. Aus der Erfahrung von Vermittlerinnen und Vermittlern geht aber hervor, daß Widerstände in Beratungsgesprächen oft revidiert werden konnten. Als überzeugendstes Argument hätte sich dabei die tarifliche Entlohnung bei START Zeitarbeit NRW erwiesen. An einem Standort hatten sich gewerbliche Zeitarbeitsunternehmen beklagt, daß die Arbeitsverwaltung START Zeitarbeit NRW die besseren Bewerber zur Verfügung stelle. Dieser Kritik begegnet das Arbeitsamt ebenfalls mit dem Hinweis auf die tarifliche Entlohnung der Leiharbeitskräfte bei START Zeitarbeit NRW: „Der Preis bestimmt die Qualität“ (Interview).

Die zentrale Rolle der Arbeitsverwaltung bei der Personalbeschaffung für START Zeitarbeit NRW haben wir damit umrissen. Eine kooperative Öffentlichkeitsarbeit zwischen Arbeitsamt und Niederlassung kann vor diesem Hintergrund dazu beitragen, START Zeitarbeit NRW vor Ort bekannter zu machen. Insbesondere im Rahmen der routinemäßigen Betriebskontakte können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsverwaltung über die Möglichkeit einer risikolose Erprobung von Arbeitslosen durch Arbeitnehmerüberlassung mit Vermittlungsabsicht informieren.

Da START Zeitarbeit NRW die jedem Arbeitgeber offenstehenden, individuellen Förderleistungen für seine leistungsberechtigten Beschäftigten in Anspruch nimmt, bestehen schließlich auch auf diesem Gebiet Berührungspunkte mit der Arbeitsverwaltung. Dabei handelt es sich vor allem um Lohnkostenzuschüsse für Langzeitarbeitslose wie die Mittel aus dem Bundesprogramm „Beschäftigungshilfe für Langzeitarbeitslose“.<sup>39</sup> Anfängliche Unsicherheiten über die Vereinbarkeit der Förderung mit dem START-Modell führten etwa im Fall der „Beschäftigungshilfen“ zu Programmänderungen, indem die Beschäftigungszeit bei START Zeitarbeit NRW in der Neuauflage des Programms als unschädliche Unterbrechung gewertet wurde (GIB 1995:6).<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Ein Betrieb, der Spielgeräte für Kindergärten herstellt, suchte z.B. einen „Metaller mit Liebe zum Holz“, da viele Spielgeräte aus Metall-Holz-Kombinationen hergestellt werden. Aufgrund besonderer Vermerke in der Kartei konnte die Niederlassung einen passenden Mitarbeiter zur Verfügung stellen.

<sup>39</sup> Bei dem BHI-Programm handelt es sich um Eingliederungszuschüsse für Langzeitarbeitslose. Das 1994 ausgelaufene sog. „1,5-Mrd.-Programm“ wurde Anfang 1995 aufgestockt und verlängert („3-Mrd.-Programm“) (GIB 1995:6).

<sup>40</sup> Auch in der Frage der jüngst gesetzlich eingeführten Eingliederungsverträge kam man inzwischen zu einer Lösung, die START Zeitarbeit NRW die Nutzung dieses Instrumentes grundsätzlich erlaubt.

Die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bildet aber gegenseitiges Vertrauen und die Erfahrung gegenseitigen Nutzens, was sich im Alltag erst beweisen muß. Auf die bisherigen Erfahrungen gehen wir im folgenden exemplarisch ein.

### **6.3 Beispiele für eine gelungene Zusammenarbeit**

Die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist u.a. die Information über die tatsächliche Arbeitsweise des Kooperationspartners. Bis auf wenige Ausnahmen sehen die GesprächspartnerInnen die Transparenz der Arbeitsweise von START Zeitarbeit NRW als gegeben an. Auf Wunsch erhielt das Arbeitsamt auch Detailinformationen. Wenn eine neue Niederlassung eröffnet wurde, stellte die Niederlassungsleitung das Konzept in Dienstbesprechungen der Vermittler vor und diskutierte offene Fragen. Da der regionale Beirat<sup>41</sup> an vielen Standorten nahezu identisch ist mit dem Verwaltungsausschuß des Arbeitsamtes, ist die Transparenz auch von dieser Seite gewährleistet. Vereinzelt wollen Vermittlerinnen und Vermittler auch über die Einsatzbetriebe von START Zeitarbeit NRW informiert werden, um Bewerberinnen und Bewerber besser informieren zu können. Die wichtigsten Entleihbetriebe sind den Vermittlerinnen und Vermittlern mittlerweile bekannt, wenn auch nicht in jedem Einzelfall. An einem Standort befindet sich die Niederlassung nach niederländischem Vorbild in Räumen der Arbeitsverwaltung.

Die Personalbeschaffung durch die Arbeitsvermittlung läuft inzwischen an den Standorten routiniert ab. Wenn START-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter einen Auftrag akquiriert haben, melden sie die bekannt gewordene Stelle dem Arbeitsamt. START Zeitarbeit NRW tritt damit vermittlungstechnisch als normaler Arbeitgeber auf. Die Vermittlerinnen und Vermittler tragen das Stellenangebot in die ZAE (Zentrale Angebotserfassung) ein und suchen in der Bewerberkartei nach geeigneten Personen. In der Regel erhält die Niederlassung dann innerhalb weniger Tage drei bis vier Vermittlungsvorschläge. Gelingt der Vermittlungsvorgang und stellt START Zeitarbeit NRW den Bewerber oder die Bewerberin ein, schlägt sich dies in der Erfolgsstatistik der Arbeitsvermittlung wie jeder andere Besetzungsvorgang nieder.

Alle Vermittlerinnen und Vermittlern an den START-Standorten wurden darüber informiert, daß START Zeitarbeit NRW nicht ausschließlich mit Zielgruppen des Arbeitsmarktes arbeitet.<sup>42</sup> Wenn START Zeitarbeit NRW Stellenangebote an die Arbeitsvermittlung weiterleitet, bemüht sich diese um paßgenaue Bewerberinnen und Bewerber. Damit sind Meinungsunterschiede im

---

<sup>41</sup> An fast allen Standorten wurden regionale Beiräte eingerichtet, die sich i.d.R. aus je zwei Vertretern der Wirtschaftsverbände/Arbeitgeberorganisationen, der Gewerkschaften und der öffentlichen Hand sowie den Direktoren der örtlichen Arbeitsämter zusammensetzen (vgl. Vanselow/Weinkopf 1996: 26 ff.)

<sup>42</sup> In unseren Gesprächen trafen wir nur vereinzelt auf Vermittler, die schwerpunktmäßig Schwervermittelbare auf START Zeitarbeit NRW mit der Begründung hinwiesen: „die anderen werden wir selber los“ (Interview).

Einzelfall, insbesondere bei Arbeitslosen ohne besondere Vermittlungshemmnisse, nicht ausgeschlossen. Diese werden zumeist auf dem „kleinen Dienstweg“ gelöst.

START Zeitarbeit NRW erhält an einigen Standorten frühzeitig Informationen über auslaufende Maßnahmen der Arbeitsämter, z.B. FuU-Maßnahmen, um sich frühzeitig auf das anstehende Arbeitskräfteangebot einstellen zu können. Diese informelle Zusammenarbeit kann aber nicht an allen Standorten vorausgesetzt werden, sondern funktioniert vor allem an Standorten, die nicht so stark von personeller Fluktuation betroffen waren. An Standorten, an denen sich die START-Niederlassungen gut entwickelt haben, gehen Vertreter der Arbeitsverwaltung auch gemeinsam mit START-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern an die Öffentlichkeit, indem z.B. gemeinsame Pressekonferenzen veranstaltet werden und START Zeitarbeit NRW Präsentationsmöglichkeiten auf Arbeitsmarktkonferenzen des Arbeitsamtes erhält.

Eine Reihe von Vermittlerinnen und Vermittlern besuchen gemeinsam mit START-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern Betriebe in ihrem Bezirk. Andere sahen dies nur in der Anfangsphase als notwendig an und stellten die gemeinsamen Betriebsbesuche später wieder ein, z.T. auch auf Wunsch der START-Niederlassung. Ein Gesprächspartner bezeichnete START als „ausgelagertes Arbeitsamt“, mit dem man vertrauensvoll zusammenarbeite. Auch in der Außendarstellung lassen einige Gesprächspartner keine Distanz zu START erkennen: „Ich sage (bei Betriebsbesuchen, AV/CW) immer, das ist unsere Tochter, dann verstehen die das“ (Interview mit einem Abschnittsleiter).<sup>43</sup>

An einem Standort informierte sich die Niederlassungsleitung regelmäßig über Mangelberufe auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Das Arbeitsamt stellt Listen solcher Profile zusammen, die dann START Zeitarbeit NRW zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationen sollen dazu dienen, Mißerfolge zu vermeiden und Reputation bei Arbeitgebern aufs Spiel zu setzen. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, daß auch START Zeitarbeit NRW Besetzungsprobleme bei Mangelberufen nur bedingt lösen kann.

## **6.4 Hindernisse in der Zusammenarbeit**

Die Arbeitsämter waren z.T. an der Personalauswahl für die Besetzung „ihrer“ START-Niederlassung beteiligt. Viele Beschäftigte aus den Niederlassungen hospitierten in den Arbeitsämtern und lernten die Arbeitsweise der Vermittlung und die zuständigen Personen

---

<sup>43</sup> Zum Zeitpunkt des Gesprächs war die Bundesanstalt für Arbeit noch Gesellschafterin von START Zeitarbeit NRW.

kennen. Die Arbeitsverwaltung verstand dies als vertrauensbildende Maßnahme. Andere START-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhielten Ende 1994 eine zentrale Schulung im Arbeitsamt Gronau und wurden dann ab März 1995 in den Niederlassungen eingesetzt, ohne in den Arbeitsämtern vor Ort zu hospitieren oder sich bekannt gemacht zu haben. Dieses Vorgehen wurde von den ansässigen Arbeitsämtern als unglücklicher Einstieg bezeichnet.

Der Effekt vertrauensbildender Maßnahmen reduzierte sich, wenn START-Personal häufig wechselte und die nachfolgenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr in ähnlicher Form eingearbeitet wurden. Dies war in nicht wenigen Niederlassungen der Fall. Es sind Ämter bekannt, die bis zu vier „START-Generationen“ am Ort eingearbeitet haben. In den Gesprächen wurde vor diesem Hintergrund die Qualität der Personalauswahl und -führung der damaligen Geschäftsleitung kritisiert. Die Kooperationsbereitschaft der Ämter wurde in diesen Fällen durch den wiederholten Zeitaufwand auf eine harte Probe gestellt. Das Leitungspersonal ist mit Motivationsproblemen der Vermittler konfrontiert, die immer wieder zur Zusammenarbeit mit neuen START-Beschäftigten aufgefordert wurden. Die Zusammenarbeit muß sich gerade auf der persönlichen Ebene immer wieder neu einspielen. Ein Arbeitsamtsmitarbeiter formulierte dies so: „Hier in (...) gründet sich START alle drei Monate neu“. Selbst wohlwollende Arbeitsamtsmitarbeiter beobachten die Entwicklung an diesen Standorten mit wachsender Distanz. Einigen START-Niederlassungen droht, als Partner vor Ort nicht mehr ernstgenommen zu werden, weil Absprachen nach Personalwechseln nicht eingehalten werden und begonnene Initiativen ins Leere laufen.<sup>44</sup>

Kooperationsanreize bestehen für die Vermittlerinnen und Vermittler in positiver und negativer Form. Positive Anreize bestehen dort, wo sich START Zeitarbeit NRW mit guten Leistungen empfohlen und sich als zuverlässiger Partner gezeigt hat. Die Arbeitsverwaltung sieht START Zeitarbeit NRW dort als sinnvolle Ergänzung der eigenen Aktivitäten. Negative Anreize bestehen dort, wo Vermittlerinnen und Vermittler bislang nicht von der Arbeit der Niederlassungen überzeugt werden konnten, Kooperation aber "von oben" verordnet wurde. Wenn es zu Reibungen an prestigeträchtigen Standorten kam, lief das Konfliktmanagement z.T. an der „Arbeitsebene“ vorbei über die Landesebene und die START-Zentrale. Anschließend „Deckelungen“ von Vorgesetzten trugen auch nicht zur Motivation bei: „Wenn's schief geht, bin ich dran. Wenn's gut läuft, schmückt sich START“ (Interview mit einem Vermittler).

---

<sup>44</sup> An einem Standort, der als „Negativ-Ausreißer“ angeführt werden kann, gab es große Probleme in der Zusammenarbeit der Niederlassung mit der Arbeitsverwaltung sowie mit dem gesamten Beirat. START-Mitarbeiter hielten gemeinsame Termine nicht ein, Informationen wurden zurückgehalten oder „geschönt“. Vermittler erfuhren von zurückgekehrten Bewerbern, daß diese im Unklaren darüber gelassen wurden, wo sie eigentlich eingestellt waren: im Entleihbetrieb oder bei START Zeitarbeit NRW. Die Geschäftsführung reagierte, indem sie nahezu das gesamte Team in der betreffenden Niederlassung austauschte.

In der Gründungsdiskussion von START Zeitarbeit spielte der Konkurrenzaspekt noch eine große Rolle. Inzwischen wird START Zeitarbeit NRW von der örtlichen Arbeitsverwaltung kaum mehr als Konkurrenz wahrgenommen, u.a. weil sich Befürchtungen hinsichtlich der Einstellungszahlen bei START Zeitarbeit NRW nicht bewahrheiteten. Die Erwartungshaltung einiger Ämter stand anfangs in keinem Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der gerade erst gegründeten Niederlassungen. Ein Arbeitsamt wies z.B. zahlreiche Arbeitslose auf die neue START-Niederlassung hin, so daß sich dort in kürzester Zeit 600 Bewerbungen stapelten.

Auf kategorische Ablehnung wie noch in der Anfangsphase stießen wir nicht mehr.<sup>45</sup> Konkurrenzsituationen im Alltagsgeschäft wurden von Fall zu Fall gelöst. Einzelne Ämter sollen dazu übergegangen sein, für sich wiederholende Konkurrenzsituationen im Bereich der leichter Vermittelbaren Kriterien für die Zusammenarbeit aufzustellen. Einzelne Vermittler beklagten sich darüber, daß START Zeitarbeit NRW die „schlechten Manieren der Arbeitgeber“ übernommen habe: sehr kurzfristige Anfragen, wenig exakte Profile, überzogene Qualifikationsanforderungen.

Insbesondere in Städten mit einem starken Zeitarbeitsangebot wurde die geringe Eigeninitiative von START Zeitarbeit NRW im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit kritisiert und auf das professionelle Marketing der gewerblichen Zeitarbeitsunternehmen verwiesen. START Zeitarbeit NRW müsse sichtbarer in Erscheinung treten und viel tiefer in Arbeitgeberkreise eindringen. Wiederholt vermißten Gesprächspartnerinnen und -partner ein offensives Auftreten der START-MitarbeiterInnen auf dem örtlichen Zeitarbeitsmarkt, insbesondere in den Großstädten. Die START-Beschäftigten seien „engagiert, aber keine Reißer“. Das vorhandene Werbematerial wurde gegenüber dem Material der gewerblichen Zeitarbeit als nicht gleichwertig kritisiert. START Zeitarbeit NRW ist auf dem turbulenten Zeitarbeitsmarkt nicht sichtbar. Die Kritik richtete sich dabei weniger an die Adresse der Niederlassungen, sondern vielmehr an die Zentrale in Duisburg. An Standorten, die mit größeren Anlaufschwierigkeiten oder hoher Personalfuktuation zu kämpfen haben, reagieren Beschäftigte der Arbeitsverwaltung inzwischen reservierter hinsichtlich gemeinsamer öffentlicher Aktivitäten. Dies gilt umso mehr, wenn es darum geht, Betriebe für START Zeitarbeit NRW zu interessieren.

In Einzelfällen weigerten sich Vermittlerinnen und Vermittler, mit START Zeitarbeit NRW gemeinsamen Außendienst zu machen. Die Vermittlung sei ein „zu sensibles Geschäft“ (Interview mit einem Vermittler) und die Vorbehalte vieler Arbeitgeber gegen die Arbeitsverwaltung

---

<sup>45</sup> Ein Personaldisponent beschrieb 1993 die Situation: „Dann gibt es auch wieder Arbeitsämter, mit denen ist die Zusammenarbeit ganz schlecht. Da hört man, selbst von den Arbeitsberatern: Bevor ich Arbeitslose zu START schicke, damit sie sich dort eintragen lassen können und vielleicht über START eine Arbeitsstelle finden, nehme ich lieber in Kauf, daß sie noch ein paar Wochen arbeitslos sind, bevor ich für sie eine Stelle habe“ (Krone/Weinkopf 1993:11).

wären ohnehin groß genug, als daß die Arbeitsverwaltung es sich leisten könne, im Betrieb gemeinsam mit „dem Verleiher“ aufzutreten.

Betriebe nutzen verschiedene Rekrutierungskanäle parallel. Dabei kann es zu Reibungsverlusten kommen, wenn ein Betrieb sowohl das Arbeitsamt als auch START Zeitarbeit NRW mit der Suche beauftragt. Gute Kontakte zu den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Arbeitsvermittlung tragen dazu bei, Doppelarbeit zu vermeiden.

Nur vereinzelt berichteten START-Koordinatoren von längeren Auseinandersetzungen über die Anwendung des korrekten Tarifs inklusive der Zulagen „auf Mark und Pfennig“ (Interview). Dabei war der Gegenstand der Auseinandersetzung z.T. nur geringfügig (drei Pfennig/Stunde). Der Gesprächspartner zeigte Verständnis für die Probleme, da START Zeitarbeit NRW inzwischen mit etwa 180 Tarifen arbeitet.

## **6.5 Verbesserungsvorschläge**

Zusammenfassend werden hier die Verbesserungsvorschläge der Befragten aus der Arbeitsverwaltung aufgeführt, die sich zum großen Teil aus dem Vorhergesagten ergeben:

- START Zeitarbeit NRW soll sich auf sein ursprüngliches Konzept besinnen und den Zielgruppenanteil erhöhen.
- START Zeitarbeit NRW soll stärker vom Potential der Personen ausgehen, die integriert werden sollen, statt wie die Arbeitsverwaltung Stellen zu akquirieren und diese dann mit den leistungsfähigsten der zur Verfügung stehenden Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen. Das Arbeitsamt könnte stattdessen START Zeitarbeit NRW das Bewerberprofil zur Verfügung stellen, damit START Zeitarbeit NRW die passende Stelle für die Bewerberinnen und Bewerber sucht.
- START Zeitarbeit NRW soll enger mit den Vermittlerinnen und Vermittlern zusammenarbeiten, um Doppelarbeit zu vermeiden. Dazu wird die Einrichtung örtlicher Arbeitsgruppen vorgeschlagen, an der Praktiker der Arbeitsverwaltung und von START Zeitarbeit NRW teilnehmen sollen. Gegenstand soll die konkrete Zusammenarbeit sein, nicht die Erschließung neuer Förderquellen für Leiharbeitskräfte.

- Die Einzelausgabe von Bewerberdaten unterliegt dem Datenschutz. Ein direkter Zugriff auf Datenbestände der Arbeitsverwaltung, wie dies offenbar in den Niederlanden möglich ist, ist in der Bundesrepublik ausgeschlossen. Gesprächspartner schlugen daher vor, START Zeitarbeit NRW könne sich bei den Stellenangeboten im SIS informieren und anschließend die eigene Datei nach geeigneten Bewerbern durchsuchen.
- Für eine bessere Zusammenarbeit wäre es zudem förderlich, wenn START sich besser über die rechtlichen Beschränkungen und die EDV-Möglichkeiten der Vermittler informieren würde. Damit könnten Anfragen vermieden werden, die Vermittler nicht beantworten können oder dürfen. „Auf beiden Seiten sollte der gleiche Wissensstand vorhanden sein“(Interview).
- START Zeitarbeit NRW soll seine Öffentlichkeitsarbeit intensivieren und insbesondere offensiver auf Arbeitgeber zugehen.

## 6.6 Resümee

Es deuten sich zwei Tendenzen auf seiten der Arbeitsverwaltung an. Zum einen sind Arbeitsämter, die gute Erfahrungen mit START Zeitarbeit NRW gemacht haben, daran interessiert, „ihrer“ START-Niederlassung die Etablierung durch tatkräftige Unterstützung zu erleichtern. Zum anderen fanden wir die Haltung vor, START Zeitarbeit NRW wie jedes andere Zeitarbeitsunternehmen zu behandeln. Dies gilt insbesondere für Niederlassungen, die noch nicht reibungslos laufen. In den Ämtern unterstützen sog. START-Koordinatoren und -koordinatorinnen die Zusammenarbeit. Das Ausscheiden der Bundesanstalt aus dem Gesellschafterkreis hat sich offenbar nicht auf die konkrete Zusammenarbeit vor Ort ausgewirkt.

Als Vorteil von START Zeitarbeit NRW werten viele der Befragten die risikolose Erprobung der Leiharbeitskräfte für die Betriebe. Der neue Eingliederungsvertrag<sup>46</sup> bietet der Arbeitsverwaltung zwar auch diese Möglichkeit, wird von den Betrieben bislang aber noch kaum angenommen. Das Verhältnis zwischen der operativen Ebene der Arbeitsverwaltung und START Zeitarbeit NRW scheint sich an den meisten Standorten nach einer Phase des Kennenlernens - ähnlich wie in der Pilotphase - normalisiert zu haben. Als fördernder Faktor der Zusammenarbeit hat sich wohl auch die Tatsache erwiesen, daß START Zeitarbeit NRW die

---

<sup>46</sup> Der Eingliederungsvertrag wurde am 1. April 1997 eingeführt. Gegenüber dem „Handelsblatt“ zeigte sich Bundesarbeitsminister Blüm enttäuscht über die geringe Anzahl der bislang abgeschlossenen Verträge - 870 bis Ende November 1997 (Nahrendorf 1998:5).

Marktanteile der öffentlichen Arbeitsvermittlung vor Ort nicht gefährdet hat. Dies trug offensichtlich dazu bei, daß der Konkurrenzaspekt in den Hintergrund getreten ist. Die Personalbeschaffung durch die Arbeitsvermittlung funktioniert inzwischen routinemäßig. Das Problem der ausschließlichen Zuweisung von schwervermittelbaren Arbeitslosen tritt nicht mehr auf. Positiv ist hervorzuheben, daß die Transparenz der Arbeitsweise von START Zeitarbeit NRW zur Vertrauensbildung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Arbeitsverwaltung beigetragen hat und daß konkrete Schritte zur Zusammenarbeit vereinbart wurden, wie z.B. frühzeitige Meldungen über das Ende von Weiterbildungsmaßnahmen an START-Niederlassungen oder die Erstellung von Engpaßprofilen des jeweiligen Arbeitsmarktes.

Als hemmender Faktor hat sich die hohe Personalfluktuaton an einigen START-Standorten erwiesen. Anläufe zur Verstetigung der Zusammenarbeit wurden dadurch unterbrochen und die Vertrauensbildung erschwert. Die Öffentlichkeitsarbeit von START Zeitarbeit NRW stellte bislang einen Schwachpunkt dar. Die Defizite im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketing sind der Gesellschaft bekannt, konnten in der Aufbauphase aber noch nicht behoben werden. 1998 sollen diese Felder in Angriff genommen werden.

Das Angebot einiger Vermittlerinnen und Vermittler, das Vorgehen bei der Stellenbesetzung besser abzustimmen, um Doppelarbeit zu vermeiden, deutet auf unterschiedliche Ausrichtungen der Niederlassungen hin. Während die einen den engen Kontakt mit der Arbeitsverwaltung suchen, reduzieren die anderen den Kontakt im wesentlichen auf die notwendigen Meldevorgänge. Hier müßte START Zeitarbeit NRW im Falle der „arbeitsamtsfernen“ Niederlassungen Kooperationsangebote der Arbeitsverwaltung intensiver überprüfen, um Reibungsverluste zu verringern und Kooperationschancen stärker zu nutzen.

## **7 Fazit und Ausblick**

Die wichtigste Botschaft am Ende dieses Berichtes ist sicher die, daß START Zeitarbeit NRW das erste Jahr ohne Zuschüsse mit einem positiven Ergebnis beendet hat<sup>47</sup>, ohne seine arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen preiszugeben. Die Grundannahme des Ansatzes, sozialverträgliche Arbeitnehmerüberlassung marktförmig betreiben zu können, hat sich damit als tragfähig erwiesen. 1998 kommt es darauf an, diese Entwicklung zu verstetigen.

---

<sup>47</sup> Das Testat der Wirtschaftsprüfung lag zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht vor; an dem Grundtatbestand besteht aber kein Zweifel.

Das positive wirtschaftliche Ergebnis zum Jahresabschluß sollte jedoch nicht verdecken, daß ein erheblicher Kraftakt im Jahresverlauf nötig war, um die Gesellschaft zu stabilisieren. Als entscheidende Faktoren erwiesen sich u.a.

- ein strikte Orientierung auf die Wirtschaftlichkeit,
- ein hartes Kostensenkungsprogramm und
- eine drastische Reduzierung der verleihfreien Zeiten.

Dieser Kurs blieb für die Beschäftigten - internes Personal wie Leiharbeitskräfte - nicht folgenlos. Am deutlichsten wird dies an den tarifpolitischen Veränderungen - insbesondere der Einführung von Einstiegstarifen für Leiharbeitskräfte - und an der Fluktuation des Stammpersonals. Gleichzeitig wurde am Grundsatz der tariflichen Entlohnung der Leiharbeitskräfte festgehalten und die Stammbeschäftigten können seit Beginn 1998 im Rahmen eines Bonussystems ihr Gehalt mit guten Leistungen aufbessern. Bemerkenswert an dieser Regelung ist vor allem, daß wirtschaftliche Leistungen und Vermittlungserfolge gleichermaßen bei der Bonusbemessung berücksichtigt werden.

Trotz des hohen Drucks, unter dem die Gesellschaft 1997 stand, mußten keine weiteren Niederlassungen geschlossen werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von START Zeitarbeit NRW organisierten zwischen 1995 und Ende 1997 über 10.000 Verleihsätze für die vormals arbeitslosen Leiharbeitskräfte. Die Anzahl der Neueinstellungen konnte 1997 auf 2.166 gesteigert werden. Die Übernahmequote stieg von 42,3 % im Jahre 1996 auf 45,9 % im Jahre 1997. Hier wirkte sich der Konsolidierungskurs also nicht negativ aus. Die Ergebnisse unserer Verbleibsbefragung deuten zudem darauf hin, daß die neuen Arbeitsverhältnisse relativ stabil sind und auch von den gekündigten Leiharbeitskräften eine nennenswerte Anzahl nach einer relativ kurzen Arbeitslosigkeitsperiode wieder in Betriebe einmündet. Der Zielgruppenanteil an den Neueinstellungen ging 1997 deutlich zurück. Hier wirkte sich v.a. das Bemühen der Niederlassungen aus, qualifiziertere Arbeitslose einzustellen, nachdem im Bereich der un- und angelernten Leiharbeitskräfte aufgrund des großen Preisabstands zu den anderen Wettbewerbern massive Wettbewerbsprobleme aufgetreten waren. Auch der Frauenanteil an den Neueinstellungen entwickelte sich rückläufig.

Die Anzahl der Qualifizierungsmaßnahmen konnte zwar erhöht werden, das Niveau liegt aber noch immer relativ niedrig. Bei der Organisation der Maßnahmen wurden zudem Interessenunterschiede zwischen den betriebswirtschaftlich orientierten Niederlassungen und den Qualifizierungsdisponenten deutlich.

Voraussetzung einer stärkeren Berücksichtigung arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen ist sicherlich die nachhaltige wirtschaftliche Konsolidierung. Sollte dies gelingen, eröffnen sich wieder größere Handlungsspielräume.<sup>48</sup> In erster Line sollte das Erreichen des Gesellschaftsziels angestrebt werden, nämlich überwiegend Arbeitslose aus den Zielgruppen des Arbeitsmarktes zu beschäftigen.<sup>49</sup> In diesem Zusammenhang wäre zu prüfen, ob weitere Zielgruppen einbezogen werden sollten wie z.B. Sozialhilfebeziehende. Diese haben bislang nur einen Anteil von etwa 5 % an den Leiharbeitskräften.

Die Ergebnisse aus den Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitsverwaltung und mit Personalverantwortlichen von Entleihbetrieben machten deutlich, daß der Erprobungsaspekt und das Übernahmeziel die wesentlichen Unterscheidungskriterien gegenüber den Mitbewerbern auf dem Zeitarbeitsmarkt ist. Deutlich wurde auch, wie wichtig die Qualität des Personals in den Niederlassungen für START Zeitarbeit NRW ist. Vor dem Hintergrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung bietet sich 1998 die Möglichkeit, der Personalentwicklung größere Aufmerksamkeit zu widmen, als es in der turbulenten Aufbauphase möglich war.

Die Antwort auf unsere eingangs gestellte Frage nach den Auswirkungen der wirtschaftlichen Arbeitsweise auf die arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen lautet demnach, daß START Zeitarbeit NRW zwar nicht von den arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen abgewichen ist, aber unter dem Druck der Konsolidierung Abstriche vornehmen mußte, was sich vor allem bei den Zielgruppen und den Frauen nachweisen läßt. Das Spannungsverhältnis zwischen Sozialverträglichkeit und betriebswirtschaftlichen Zwängen ist dem START-Ansatz nach unserer Auffassung inhärent und wird nicht „gelöst“ werden können, wenn sich die Gesellschaft am Markt tragen soll. Forderungen nach einer deutlichen Erhöhung des Anteils schwervermittelbarer Arbeitsloser haben zwar ihre arbeitsmarkt- und sozialpolitische Berechtigung, müssen aber die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

---

<sup>48</sup> Die Gesellschafter haben mit der Einführung einer leistungsorientierten Entlohnung für die internen Beschäftigten, die sowohl wirtschaftliche Leistungen als auch Integrationserfolge berücksichtigt, zusätzliche Anreize gesetzt.

<sup>49</sup> Auf die besondere Zielgruppenerfassung bei START Zeitarbeit NRW sind wir vorne eingegangen.

## Literatur

ANBA, 1997: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsstatistik 1996 - Jahreszahlen. 45. Jg. Sondernummer. September 1997. Nürnberg.

Blaschke, Dieter/Plath, Hans-Eberhard/Nagel, Elisabeth, 1992: Konzepte und Probleme der Evaluation aktiver Arbeitsmarktpolitik am Beispiel Fortbildung und Umschulung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3, 381-405.

BMJ, 1997: Bundesministerium für Justiz (Hg.): Bundesanzeiger Nr. 165 v. 1. September 1994, Richtlinien zur Förderung der Eingliederung schwervermittelbarer Arbeitsloser durch Darlehen und Zuschüsse an Gesellschaften zur Arbeitnehmerüberlassung (AÜGRI), S. 9625.

Dercksen, Willem J./de Koning, Jaap, 1996: The New Employment Service in the Netherlands (1991-1994). Discussion Paper FS I 96-201, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.

Engels, Degenhard, 1997: „Personalchef und Verkäufer in einer Person“. Handelsblatt, 11./12. April 1997, K 6.

G.I.B., 1995: Informationen der Landesberatungsgesellschaft G.I.B.: „3 Mrd.-Programm für Arbeitslose“, G.I.B. info 4, 6.

Handelsblatt vom 21./22. November 1997: „Bonussystem soll soziales Anliegen und Geschäftserfolg fördern“, 6.

Heise, Arne, 1997: Langzeitarbeitslosigkeit als eine Folge von Sklerose oder Selektion? In: Klein, Gabriele/Strasser, Hermann (Hg.): Schwer vermittelbar: Zur Theorie und Empirie der Langzeitarbeitslosigkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Hirsch, Nicola, 1995: Leiharbeit sozialverträglich gestalten. Soziale Sicherheit 10, 368-373.

Jagoda, Bernhard, 1997: Ergebnisse 1996 und geschäftspolitische Ziele 1997. Arbeit und Beruf 3, 65-68.

Knuth, Matthias, 1996: Wege aus der Nische. Organisationsformen sinnvoller Arbeit in Beschäftigungsprojekten. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen Berlin. Band 27. Berlin: BBJ.

Knuth, Matthias/Vanselow, Achim, 1995: Über den Sozialplan hinaus. Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen Berlin. Band 17. Berlin: BBJ.

Krone, Sirikit/Weinkopf, Claudia, 1993: START Zeitarbeit - Arbeitsweise und Bilanz der bisherigen Ergebnisse. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Marschall, Dieter, 1997: Flexiblere Arbeitnehmerüberlassung. Bundesarbeitsblatt 7-8, 26 - 27.

Nahrendorf, Rainer, 1998: Was die Regierung gemacht hat, scheint unter Datenschutz zu stehen, Handelsblatt vom 6. Januar 1998, 5.

Niedersächsisches Sozialministerium, 1997: „Weber: Zeitarbeit in Niedersachsen (ZAN) nur mit Beteiligung der Sozialpartner denkbar“. Presseinformation des niedersächsischen Sozialministeriums, Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vom 25. August 1997, Nummer 39/97. Hannover.

Oltmanns, Christoph, 1979: Personalleasing. Personaleinsatz-, Personalbedarfs- und Personalstrukturplanung unter besonderer Berücksichtigung des Personalleasing. Wiesbaden: Gabler.

Rudolph, Helmut/Schröder, Esther, 1997: Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1, 102 - 126.

Schmid, Günther, 1994: Übergänge in die Vollbeschäftigung. Discussion Paper FS I 93 -208, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2. Auflage. Berlin.

Schröder, Esther, 1997: „Arbeitnehmerüberlassung in Vermittlungsabsicht“. Start oder Fehlstart eines arbeitsmarktpolitischen Modells in Deutschland? Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 209. IAB Nürnberg.

Trube, Achim, 1997: Zur Theorie und Empirie des zweiten Arbeitsmarktes. Münster: LIT.

Vanselow, Achim/Weinkopf, Claudia, 1996: Sozialverträgliche Arbeitnehmerüberlassung als arbeitsmarktpolitisches Instrument - die bisherigen Erfahrungen mit START Zeitarbeit NRW. Erster Zwischenbericht der fachlichen Begleitung von Juli 1996. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 96/11. Gelsenkirchen.

Vanselow, Achim/Weinkopf, Claudia, 1997: Wiedereingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 1997-07. Gelsenkirchen.

Walwei, Ulrich, 1995: Brutto- und Nettoeffekte der Arbeitsvermittlung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4, 516-526.

Walwei, Ulrich, 1997: Koexistenz statt Monopol. Arbeitsvermittlung nach der Liberalisierung. WSI-Mitteilungen 8, 538-550.

Weinkopf, Claudia, 1996: Arbeitskräftepools. Überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit. Schriftenreihe Arbeit und Technik Band 5. München und Mering: Hampp.

Weinkopf, Claudia/Krone, Sirikit, 1995: START Zeitarbeit. Sozialverträgliche Arbeitnehmerüberlassung als arbeitsmarktpolitisches Instrument. Abschlußbericht der wiss. Begleitforschung im Auftrag des Hans-Böckler-Stiftung und des MAGS NRW. Gelsenkirchen/Düsseldorf.