

Praxisguide: Akademiker:innen in Zeitarbeit

Wie die gleichzeitige Führung
von internen und externen
Mitarbeitenden gelingt



Unsere Arbeitswelt wird flexibler – die Beschäftigungsverhältnisse dadurch auch

Modernes Personalmanagement und die Rekrutierung top ausgebildeter Talente müssen immer flexibler werden. Schnelllebige Geschäftsmodelle und Entwicklungen, auf die man personaltechnisch rasch reagieren muss, die veränderten Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen und nicht zuletzt der Fachkräftemangel erfordern diese starke Anpassungsfähigkeit. Flexible Arbeitsmodelle jenseits der Stammbesellschaft, wie Freelancing und besonders die Arbeitnehmerüberlassung (auch Zeit- und Leiharbeit genannt), nehmen daher an Bedeutung zu. Letztere ist eine sozialversicherungspflichtige, überwiegend unbefristete Arbeitsform mit Tarifvertrag, zu der es trotzdem viele Vorurteile gibt.

Weil Arbeitnehmerüberlassung trotz der nach wie vor großen gesellschaftlichen Vorbehalte für HR-Profis immer wichtiger und für Top-Expert:innen immer attraktiver wird, hat YouGov im Auftrag von YER Deutschland in einer repräsentativen Umfrage 1.093 deutsche Angestellte zum Thema Zeitarbeit & Arbeitszufriedenheit befragt.

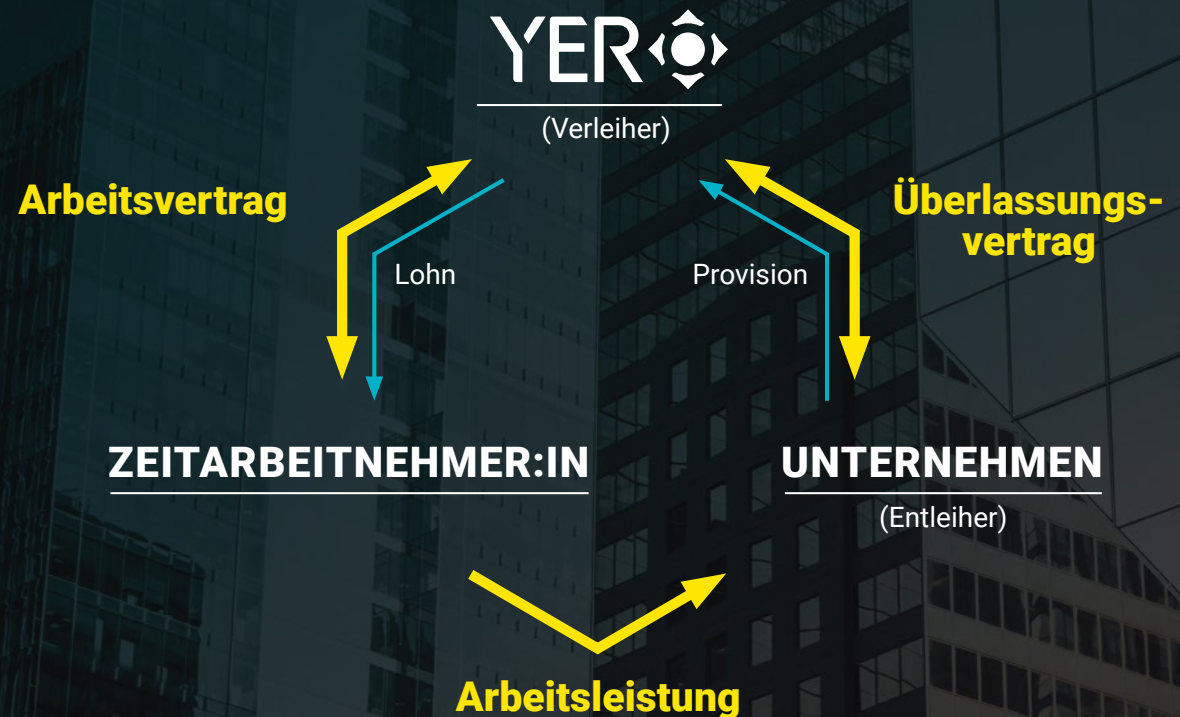


Die Rolle von Zeitarbeit für Akademiker:innen in Deutschland

Arbeitnehmerüberlassung wird oft mit einfachen Tätigkeiten verbunden. Jedoch bietet Zeitarbeit auch ein rechtssicheres Modell für Akademiker:innen und andere hochqualifizierte Fachkräfte. Hierzu gehören Ärzt:innen und Pflegekräfte, IT, Software- und Finanzspezialisten, Ingenieur:innen und Expert:innen bei der Wartung von Flugzeugen, im Automobilbau, in der Elektrotechnik oder bei Erneuerbaren Energien. Im Juni 2025 waren nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit rund 622.000 Leiharbeitnehmende in Deutschland sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Das entsprach 1,8 Prozent der gesamten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Es könnten mehr sein, wenn nicht die chronische Imagekrise der Zeitarbeitsbranche ein stärkeres Interesse auf beiden Seiten verhindern würde.

Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Dabei liegen die Vorteile auf der Hand: Arbeitnehmer:innen können sich in kürzester Zeit in verschiedenen Unternehmen ausprobieren, ohne sich zu binden – bei gleichen Rechten und gleicher Bezahlung, mitunter sogar mehr als bei der Stammbesellschaft. Gleichzeitig ist Arbeitnehmerüberlassung das Sprungbrett in den sogenannten ersten Arbeitsmarkt, was wiederum Unternehmen die entsprechenden Rekrutierungsmöglichkeiten bietet. Zudem sind Spezialist:innen bestimmter Branchen fast nur noch über Zeitarbeit zu bekommen, etwa Ärzt:innen für kurzfristige Einsätze oder im Bereich Mobility & Tech Qualitäts- und Entwicklungsingenieur:innen, Data Scientists oder Projektmanager:innen für Elektromobilität.



Vertragsverhältnis in der Arbeitnehmerüberlassung - YER Deutschland

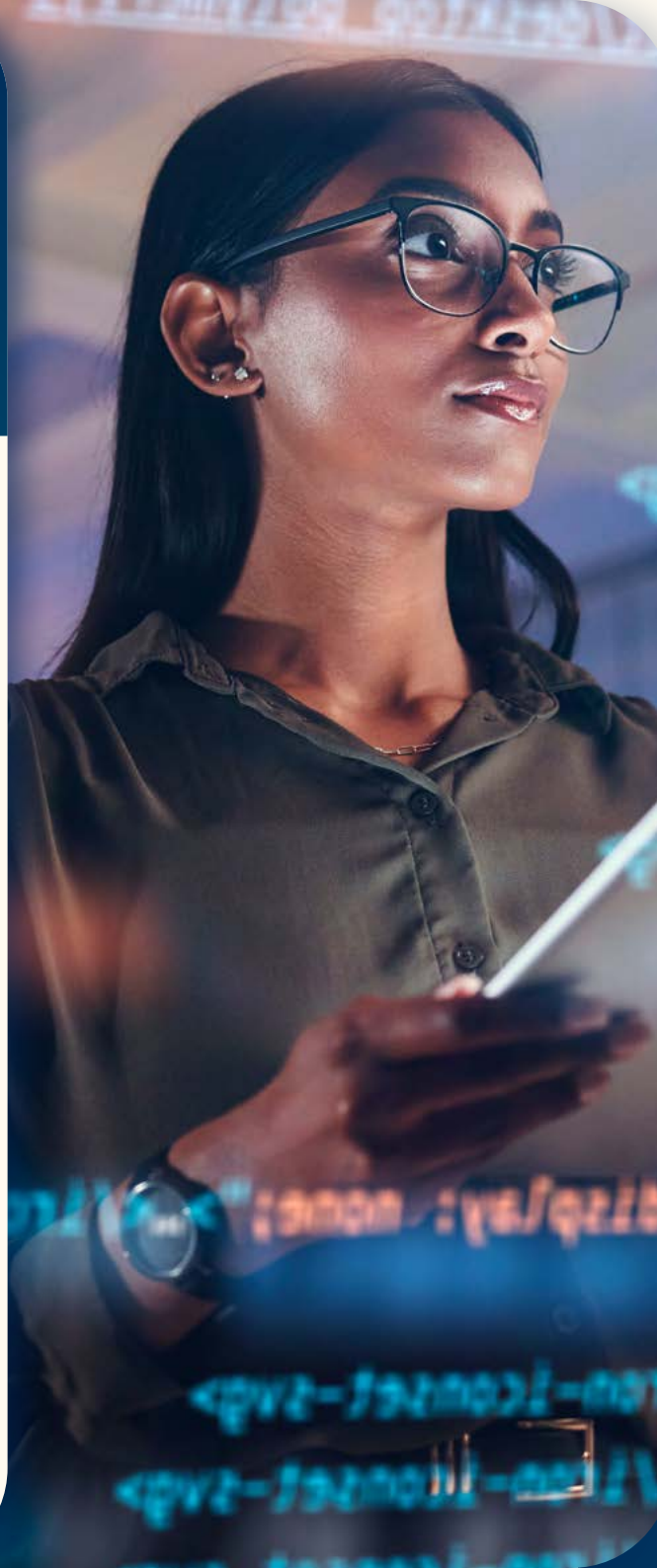
47%

der Zeitarbeiter:innen
sind jünger als 35 Jahre.

Zeitarbeit – die Fakten

- ▶ Im Jahresdurchschnitt 2022 waren 830.000 Angestellte in Deutschland via Arbeitnehmerüberlassung tätig (926.000 im Dezember 2022). Ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung lag bei 2,1 Prozent. Ihr Allzeithoch hatte die Branche in 2016 mit 995.000 Arbeitnehmer:innen¹.
- ▶ Arbeitnehmerüberlassung ist gesetzlich hochgradig reguliert: Zeitarbeitskräfte haben ein ordentliches Arbeitsverhältnis mit denselben Rechten wie die Stammbeschäftigten.
- ▶ 95 Prozent der Leiharbeiter:innen sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt, 83 Prozent davon in Vollzeit (der Rest ist geringfügig beschäftigt, also in Minijobs)¹.
- ▶ Es besteht in der Regel Tarifbindung.
- ▶ Spätestens nach neun Monaten erhalten Zeitarbeitnehmer:innen den gleichen Lohn wie Stammpersonal – mindestens. Mehr ist möglich.
- ▶ Arbeitnehmerüberlassung bietet besonders jungen Menschen eine Einstiegsmöglichkeit in den Arbeitsmarkt. 47 Prozent der Zeitarbeiter:innen sind jünger als 35 Jahre¹.
- ▶ Die Arbeitnehmerüberlassung ist Frühindikator für die Entwicklung am Arbeitsmarkt.

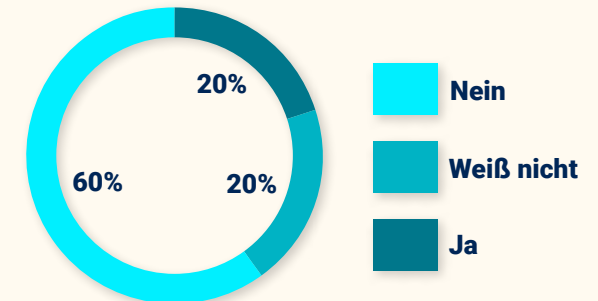
¹ Bundesagentur für Arbeit 2022



Studienergebnisse: Zeitarbeit? Nein Danke!

Die Imagekrise schlägt sich allerdings auch in den in den Umfrageergebnissen von YER Deutschland & YouGov wider (alle Befragten hatten einen akademischen Hintergrund): So ist Arbeitnehmerüberlassung für 53 Prozent der Arbeitnehmer:innen in Deutschland negativ behaftet.

Würden Sie einen Job in Arbeitnehmerüberlassung annehmen?



60 Prozent der deutschen Angestellten würden daher keinen Zeitarbeitsjob annehmen, nur 20 Prozent sind offen dafür. Die Gründe: 57 Prozent sagen, „es klingt nach Ausbeutung“, 47 Prozent meinen, „das ist mir zu unsicher“, 38 Prozent finden: „Ich hätte Angst, schneller austauschbar zu sein.“

Hingegen zeigen sich 85 Prozent der Mitarbeiter:innen mit Führungsverantwortung offen dafür, in ihrem Team auch Externe einzusetzen. Der Bedarf für Zeitarbeiter:innen und Freelancer:innen ist also da.

85%

der Führungskräfte
bestätigen den Bedarf für
externe Mitarbeitende.

Eine Herausforderung für Führungskräfte

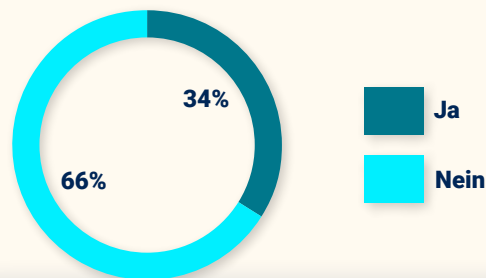
55 Prozent der Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung haben bereits mit Arbeitnehmerüberlassung Erfahrungen gemacht. Zwei Drittel von ihnen sagen, dass die Zusammenarbeit von internen und externen Mitarbeitenden Auswirkungen auf das Teamgefüge gehabt hat:

- 44 Prozent erklärten, „die Führung des Teams ist herausfordernder“.
- 43 Prozent waren der Meinung, „Bindung und Loyalität sind bei externen Mitarbeitenden auffällig geringer“.
- 41 Prozent fanden: „Externe Mitarbeitende gehören nie wirklich dazu“.

Sprungbrett Zeitarbeit – nahezu unbekannt

Zeitarbeit öffnet auch den Zugang zum sogenannten festen Job – in akademischen Positionen bei Konzernen ist dieser Weg oft der erfolversprechendste. 66 Prozent der Angestellten ist diese Rolle der Zeitarbeit aber nicht bekannt. Ja nicht einmal 55 Prozent von Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung wissen davon.

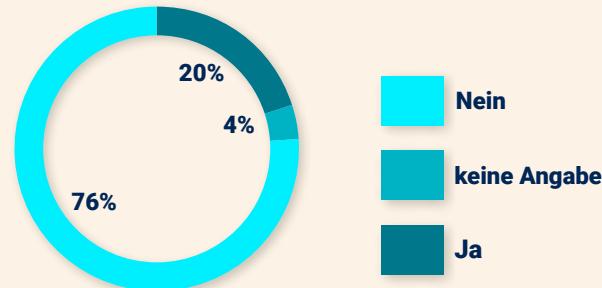
Wussten Sie, dass Arbeitnehmerüberlassung besonders in akademischen Positionen bei vielen Konzernen oft die beste Chance ist, um anschließend fest übernommen zu werden?“



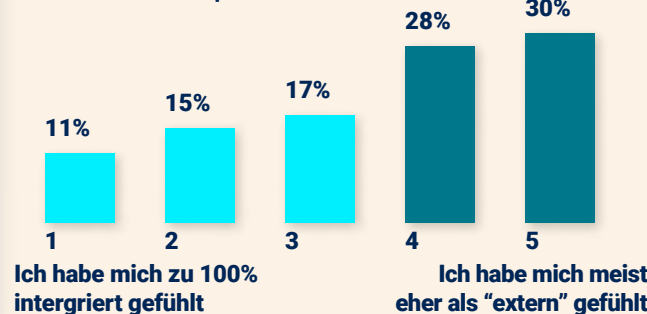
Vor-Ort-Erfahrung: schlechter Draht zu Kollegen

Jene 20 Prozent der Angestellten, die tatsächlich einmal als Zeitarbeitnehmer:innen tätig waren, haben indes oft negative Vor-Ort-Erfahrungen gesammelt – allerdings anders als von Skeptikern ins Feld geführt: Auf die Frage, „wie haben sie dabei die Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitenden unter ihren Kollegen empfunden?“, fühlten sich 58 Prozent von ihnen nicht gut bei ihren Entleiher:innen integriert. Sie monieren also besonders das Verhältnis zu den Kollegen. Hier herrscht eindeutig großer Nachholbedarf für Führungskräfte – und zwar bei Verleihern und Entleiher:innen gleichermaßen. Sie müssen mehr dafür tun, dass sich Zeitarbeitnehmer:innen in ihrem Einsatzbetrieb wohlfühlen.

Waren Sie schon mal in Form von Arbeitnehmerüberlassung tätig?



Wenn ja: Wie haben Sie dabei die Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitenden empfunden?

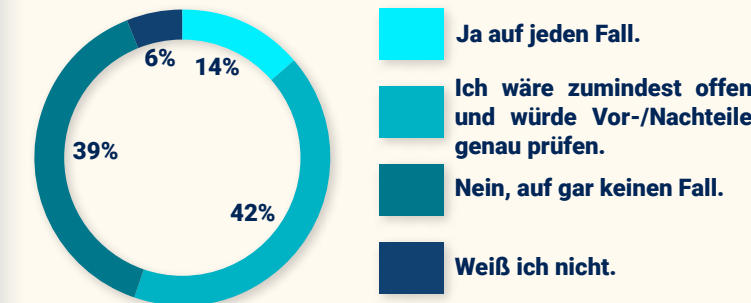


n=216

Selbständigkeit – eine zunehmende Option

Eine aus Sicht aller Beteiligten flexible Beschäftigungsform ist auch der Einsatz von Selbständigen – die der Markt erst einmal bieten muss. Hier gibt es ebenfalls positive Nachrichten: 56 Prozent der befragten Arbeitnehmer:innen können sich vorstellen, ihren Beruf auch selbstständig auszuüben. Das sind zehn Prozentpunkte mehr als 2022.

Wären Sie bereit, Ihren Beruf auch selbstständig als Freelancer:in auszuüben?





Tipps und Tools für Führungskräfte: Wie können externe Mitarbeitende besser integriert und Projekte dadurch erfolgreicher werden?

Gleichberechtigung und Integration sind laut Studie wesentliche Aspekte, die für Zeitarbeitnehmer:innen eine Rolle spielen. Hier sind Tipps für ein produktives Miteinander in Teams mit Festangestellten und externen Mitarbeitenden:

Volle Integration

Von der gemeinsamen Mittagspause bis zum Strategie-Workshop: Es ist wichtig von vornherein auch externe Mitarbeitende bei allen gemeinsamen beruflichen Aktivitäten voll zu integrieren. Hier zählen die zwischenmenschlichen Kleinigkeiten ebenso wie die Möglichkeit zur strategischen Mitarbeit. Feste Mitarbeiter:innen erhalten von Ihnen am ersten Arbeitstag einen Willkommensgruß? Dann sollte das ein:e externe:r Kolleg:in auch bekommen! Die Stammebelegschaft erarbeitet Optimierungspotentiale für ihr Projekt? Lassen Sie hier alle Teammitglieder mitsprechen – auch die externen!

Arbeitsplatz vor Ort

Nicht immer üblich, aber enorm wichtig: Auch externe Mitarbeitende sollten im Unternehmen bei ihrem Team die Möglichkeit für einen Arbeitsplatz vor Ort haben. Schon allein durch wenn möglich physisches Zusammenarbeiten wird Integration gefördert.

Regelmäßiges Feedback

Führung auf Augenhöhe und Gleichberechtigung gegenüber der Stammebelegschaft sind enorm wichtig. Dazu gehören ebenso wiederkehrende Feedbackgespräche wie mit den festangestellten Mitarbeitenden.

Enger Austausch zwischen Ver- & Entleiher

Die HR-Verantwortlichen sollten sich regelmäßig mit dem Personaldienstleister über das Arbeitsverhalten des Mitarbeitenden austauschen.

Administrative Hürden abbauen

Oft haben externe Mitarbeitende beschränkt Zugriff auf firmeninterne Systeme oder unterschiedliche Richtlinien für Geschäftsreisen und Urlaubsanträge. Um Frust zu vermeiden, gilt es externen Mitarbeitenden reibungslos alle für ihre Arbeit notwendigen Systeme und Inhalte zur Verfügung zu

stellen. Bei Zeitarbeitnehmer:innen müssen besonders Verleiher möglichst einfache administrative Prozesse etablieren.

Empathische Führung

Empathie ist die von Angestellten am meisten gewünschte Fähigkeit bei Führungskräften (vgl. Whitepaper "Klarheit oder Kuschelkurs", 2023), die auch gegenüber Externen gezeigt werden sollte. Besonders gilt es, die durchaus unterschiedlichen Motivationen für den Job herauszufinden und zu beachten.

Teamdynamik beobachten

Integration wird vor allem beim Miteinander der Kolleg:innen gelebt. Führungskräfte sollten daher den Umgang der Teammitglieder untereinander beobachten und gegebenenfalls die Kolleg:innen der Stammebelegschaft sensibilisieren.

Transparenz gegenüber der Stammebelegschaft

Idealerweise werden die internen Mitarbeiter:innen im Vorfeld bewusst darüber aufgeklärt, warum „jemand Externes“ hinzukommt. Das ist enorm wichtig, um eventuelle Ängste, Vorurteile oder Fragen wie "Sind wir nicht gut genug? Ist mein Job in Gefahr? Reicht meine Qualifikation?" gar nicht erst entstehen zu lassen. Das fördert die Offenheit der Stammebelegschaft gegenüber den externen Kolleg:innen.

Offene Kommunikation zu Übernahmeabsichten und -wünschen

Gerade falls die Chancen eher gering sind, sollte dazu Transparenz herrschen. Das beugt falschen Erwartungen vor. Spätestens, wenn sich die Einsatzzeit des externen Mitarbeitenden dem Ende zuneigt, sollten sich Entleiher eine Meinung darüber bilden, ob man demjenigen ein Übernahmeangebot machen möchte.

Es geht auch anders – Erfolgsbeispiele und positive Erfahrungen

YER Deutschland überlässt jährlich mehr als 500 Fachkräfte an andere Unternehmen, besonders im zukunftssträchtigen Mobility & Tech-Sektor. Das regelmäßige Einholen von Feedback gehört fest dazu. In einer zusätzlichen Erhebung hat YER Deutschland daher 130 eigene Zeitarbeiter:innen befragt, überwiegend Akademiker:innen mit Einsatzgebieten in hochqualifizierten Positionen. Ihre Antworten zeichnen ein völlig anderes Bild:

80 Prozent von ihnen fühlen sich bestens integriert. 77 Prozent finden sogar, ihr Job ist ein „perfect Match“. Für 60 Prozent der Zeitarbeiter:innen über YER Deutschland gibt es keine negativen Reaktionen, wenn sie dem privaten Umfeld von ihrem Beschäftigungsstatus erzählen.

Auf die Frage: „Spielt es Deiner Wahrnehmung nach in Deinem Team eine Rolle, dass Du über ein externes Arbeitsverhältnis im Unternehmen bist?“ antworteten 50 Prozent, dass sich das externe Arbeitsverhältnis im Teamalltag kaum oder gar nicht bemerkbar mache.

83 Prozent fühlen sich von ihren Führungskräften im Vergleich zu internen Mitarbeitenden „absolut oder eher gleichberechtigt behandelt“. Es gibt sogar Aspekte, die am Arbeitsverhältnis in Zeitarbeit besonders geschätzt werden: Auf die

Frage: „Was gefällt Dir daran, in Arbeitnehmerüberlassung tätig zu sein?“ sagten 77 Prozent: „Ich erhalte so die Chance, in spannenden Unternehmen tätig zu sein.“ 28 Prozent meinten, „mit YER Deutschland einen zusätzlichen Ansprechpartner zu haben, der mich in puncto Karriere unterstützt.“ 26 Prozent schätzen „die Kombination aus Sicherheit und Flexibilität“.

70%

der Zeitarbeiter:innen von YER Deutschland empfinden ihren Job als „Perfect Match“.



Alexander, Qualitätsmanager bei einem Automobilkonzern, gestartet als Zeitarbeiter, inzwischen übernommen: „Ich wurde im Team und Unternehmen als gleichwertig betrachtet, hatte die gleichen Chancen wie alle anderen und habe das Gefühl vermittelt bekommen, etwas Wertvolles fürs Unternehmen beitragen zu können.“



Vorurteile bremsen Flexibilität

„Wie erwartet, hat die Beschäftigungsform Arbeitnehmerüberlassung einen überwiegend schlechten Ruf und wird fälschlicherweise eher mit Ausbeutung als mit qualifizierten Jobs assoziiert – und dies, obwohl die wenigsten der Befragten eigene Erfahrungen mit Zeitarbeit gemacht haben“, so das Fazit von Philipp Riedel, CEO von YER Deutschland zu den Studienergebnissen. Dabei zeigt sich auch eine heftige Diskrepanz zwischen dem Bedarf an Zeitarbeitnehmern:innen und deren Verfügbarkeit.

Die Ergebnisse zur Arbeitnehmerüberlassung sind daher ambivalent: Gerade bei großen Unternehmen ist der Bedarf

nach Fachkräften via Arbeitnehmerüberlassung da; 85 Prozent der befragten Führungskräfte sind offen für externe Mitarbeitende. Doch nur 20 Prozent der befragten Akademiker:innen können sich dieses Anstellungsverhältnis überhaupt vorstellen. „Die Ergebnisse bestätigen so auch die chronische Imagekrise der Zeitarbeit – und den sich daraus ergebenden enormen Informationsbedarf, vor allem in Hinblick auf Akademiker:innen. Unternehmen und Führungskräfte auf beiden Seiten müssen daher mehr aufklären, aber vor allem auch besser integrieren“, erklärt Riedel.

Führungskräfte werden in einer modernen und immer flexibleren Arbeitswelt künftig viel mehr heterogene Teams führen – Diversität gilt auch für die Beschäftigungsform. „Damit jedoch auch die Zeitarbeit ihre Stärken ausspielen kann, sind noch mehr Kommunikation, Motivation und Integration nötig – eine Kernaufgabe für Führungskräfte. Schließlich ist Arbeitnehmerüberlassung ein zeitgemäßes Beschäftigungsmodell, das die Flexibilitätsbedürfnisse von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen gleichermaßen bedienen kann“, so Riedels Fazit.

FAZIT

YER Deutschland
Birketweg 21
80639 München

www.yer.de

Kontakt für Rückfragen zur Studie:

Julia Kirchhoff
julia.kirchhoff@yer.de
+49 89 540 210 191

Zu der Untersuchung „Arbeitszufriedenheitsstudie 2023“

- ▶ 1093 erwerbstätige und nicht-selbstständig arbeitende Personen wurden bevölkerungsrepräsentativ nach Alter (ab 18 Jahren), Geschlecht und Region befragt.
- ▶ 48 Prozent von ihnen haben Führungsverantwortung.
- ▶ Die Umfrage basiert auf Online-Interviews mit Mitgliedern des YouGov Panels Deutschland. Die Stichprobenergebnisse wurden gewichtet und sind repräsentativ für die Bevölkerung ab 18 Jahren in Deutschland.
- ▶ Erhebungszeitraum: 28.02. bis 09.03.2023