

# STUDY

Study 483 · Juni 2023

## DIE BESCHÄFTIGUNGS- INDUSTRIE DER ZUKUNFT

Szenarien des Wandels der Such- und Vermittlungsprozesse  
am Arbeitsmarkt

Hans J. Pongratz

Dieser Band erscheint als 483. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 483 · Juni 2023

## DIE BESCHÄFTIGUNGS- INDUSTRIE DER ZUKUNFT

Szenarien des Wandels der Such- und Vermittlungsprozesse  
am Arbeitsmarkt

Hans J. Pongratz

---

**Dr. Hans J. Pongratz** ist außerplanmäßiger Professor am Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München und forscht zum Wandel der Arbeit. Aktuelle Schwerpunkte sind die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse, die Digitalisierung von Vermittlungsprozessen am Arbeitsmarkt und die Erwerbsbedingungen von Solo-Selbstständigen. [hans.pongratz@lmu.de](mailto:hans.pongratz@lmu.de).

An der Erstellung des Berichts haben Theresa Görg und Philipp Wissing als studentische Mitarbeiter:innen mitgewirkt.

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Die Beschäftigungsindustrie der Zukunft“ von Hans J. Pongratz ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-400-0

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort</b>	<b>10</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2. Die Beschäftigungsindustrie – ein Branchenüberblick</b>	<b>19</b>
2.1 Etablierte Akteure	21
2.2 Digitale Akteure	25
2.3 Expansionsdynamik der Beschäftigungsindustrie	32
2.4 Das institutionelle Umfeld	35
<b>3. Das methodische Vorgehen in der Szenarioanalyse</b>	<b>40</b>
<b>4. Szenarien: Welche Rolle spielt die Beschäftigungsindustrie in den 2040er-Jahren im Arbeitsmarktgeschehen?</b>	<b>57</b>
4.1 Szenario „Plattformdaten“	58
4.2 Szenario „Institutionenwissen“	66
4.3 Szenario „Segmentkompetenz“	74
<b>5. Politische Positionierungen zum Wandel der Beschäftigungsindustrie</b>	<b>84</b>
5.1 Aktuelle gewerkschaftliche Positionierung zur Beschäftigungsindustrie	85
5.2 Gesellschaftspolitische Relevanz einer digitalisierten Beschäftigungsindustrie	87
5.3 Spezifische Herausforderungen der drei Szenarien	91
5.4 Perspektiven gewerkschaftlicher Positionierung zur Beschäftigungsindustrie	95
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>99</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Überblick über die im Fokus der Szenariokonstruktion stehenden Akteure 52

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die zehn Kanäle, die Kandidat:innen am häufigsten nutzen, um sich über offene Stellen oder potenzielle Arbeitgeber:innen zu informieren. 28

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Personaldienstleistungen zur Vermittlung und Rekrutierung von Arbeitskräften sind global expandierende Geschäftsfelder. Zeitarbeitsfirmen und Personalberatungen hatten sich schon Ende des vergangenen Jahrhunderts etabliert. Seit Anfang der 2000er-Jahre ist ein breites Spektrum digitaler Angebote in Form von Internet-Plattformen und Rekrutierungs-Software hinzugekommen. Stellenanzeigen werden inzwischen auch hierzulande primär über Online-Jobbörsen verbreitet, nach Fachkräften wird über Karrierenetze wie LinkedIn und Xing gesucht. Im Recruiting steht eine große Palette digitaler Technologien zur Auswahl, von Chatbots bis Online-Persönlichkeitstests, inklusive automatisierter algorithmischer Verfahren. Dieses gesamte Feld der Beschäftigungsindustrie („employment services industry“) wird zunächst im Überblick vorgestellt.

Dienstleistungen zur Personalrekrutierung versprechen Vorteile für beide Seiten: Erwerbstätigen sollen sie die Suche nach einem Arbeitsplatz erleichtern, Arbeitgeber:innen die Besetzung von Stellen. Ihre Anbieter gewinnen damit Einfluss auf eine Frage von existenzieller Bedeutung im modernen Kapitalismus: Wer bekommt auf welche Weise Zugang zum Arbeitsmarkt? Ausmaß und Folgen dieser Entwicklung sind noch schwer abzuschätzen. Zum einen ist das Feld der Beschäftigungsindustrie unübersichtlich: Die Dienstleister suchen weiterhin nach lukrativen Geschäftsmodellen und sehen sich unter starker Konkurrenz zu ständigen Anpassungen gezwungen. Zum anderen haben sich Forschung und Politik bisher wenig mit der Branche in ihrer Gesamtheit befasst und kaum tiefergehende Kenntnisse und Erfahrungen dazu gesammelt.

Die Beschreibung der aktuellen Lage liefert das wenig kohärente Bild einer Übergangssituation mit vielen unterschiedlichen Dienstleistungsangeboten. Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme richtet der Bericht den Blick in die Zukunft und stellt drei Entwicklungsszenarien zur Diskussion. Mit den analytischen Mitteln der Futures Studies (Antizipation, Foresight, Backcasting) werden miteinander kontrastierende Vorstellungen vom Wandel der Beschäftigungsindustrie über die nächsten beiden Jahrzehnte, bis in die 2040er-Jahre hinein skizziert. Die drei Szenarien setzen an aktuell beobachtbaren Tendenzen an und rücken die Strategien ihrer Protagonisten in den Fokus. Sie liefern keine Prognosen für wahrscheinliche Entwicklungen, sondern zeigen exemplarisch, welche gravierenden Veränderungen der Such-

und Vermittlungsprozesse am Arbeitsmarkt als Folge der Expansion der Beschäftigungsindustrie möglich sind.

In den drei Szenarien stehen unterschiedliche Akteure im Zentrum des Geschehens. Das Szenario „Plattformaten“ sieht die umfangreichen Datensammlungen der Karrierenetze (insbesondere von LinkedIn) als machtvollste Ressource, von der viele Vermittlungsdienste abhängig sind. Im Szenario „Institutionenwissen“ sind es primär die großen Zeitarbeitsfirmen, die mit arbeitsmarktpolitischer Erfahrung und in investitionsstarker Marktposition entscheidenden Einfluss auf das privatwirtschaftliche Leistungsangebot nehmen. Das Szenario „Segmentkompetenz“ geht hingegen von einer dezentralisierten Branchenstruktur aus, weil aufgrund der vielfältigen Plattform- und Softwareangebote auch unter Bedingungen der Digitalisierung Wissen und Kompetenz für spezifische Arbeitsmarktsegmente maßgeblich bleiben.

Die Konstruktion der Szenarien beruht auf Befunden zur Wandlungsdynamik der Beschäftigungsindustrie, die in zwei Forschungsprojekten gewonnen wurden: zu Diversifizierungsstrategien in der Zeitarbeitsbranche zum einen, zur digitalen Transformation des Arbeitsmarkts zum anderen. Die dort festgestellten generellen Entwicklungslinien der Branche gelten für alle drei Szenarien. Demnach zeichnet sich trotz starker Digitalisierungsbestrebungen in der Beschäftigungsindustrie bisher keine Plattformdominanz wie in anderen Bereichen der Plattformökonomie ab. Vielmehr sind verschiedene Akteure in komplexen Konstellationen von Kooperation und Konkurrenz miteinander verbunden und entwickeln ihre Geschäftsstrategien oft in enger Bezugnahme aufeinander.

Unabhängig von der Frage, wer sich mit welchem Geschäftsmodell in der Branche durchzusetzen vermag, nimmt das Angebot privatwirtschaftlicher Dienstleistungen am Arbeitsmarkt weiter zu. Arbeitsmarktpolitische Reaktionen hat diese Expansion bisher aber nur in Teilbereichen hervorgerufen: Die Regulierung von Zeitarbeit ist arbeitspolitisch umstritten geblieben, und die prekären Bedingungen von Plattformarbeit sind intensiv diskutiert worden. Die Dienstleistungen zur Vermittlung von Personal, zur Sammlung entsprechender Daten und zur Automatisierung der Auswahlverfahren haben dagegen wenig öffentliche Beachtung gefunden, obwohl sie an Bedeutung gewinnen und zu folgenreichen Veränderungen führen.

Mit der Konstruktion von Zukunftsszenarien wird zur Auseinandersetzung mit diesem erweiterten Leistungsspektrum der Beschäftigungsindustrie angeregt. Sie zeigen Entwicklungstendenzen in zugespitzter Form auf und veranschaulichen die möglichen Auswirkungen in fiktiver Darstellung anhand konkreter Situationen und Konzeptionen.

Der politische Handlungsbedarf wird abschließend am Beispiel der Positionierung der Gewerkschaften zur Beschäftigungsindustrie diskutiert. Ähnlich wie andere arbeitsmarktpolitische Akteure (Arbeitgeberverbände, Arbeitsagenturen, Parteien) haben Gewerkschaften zur Entwicklung der Branche noch kaum strategische Überlegungen angestellt. Dazu gab es bisher in einer unübersichtlichen Lage mit geringem Problemdruck wenig Anlass. Doch die gesellschaftspolitische Relevanz der Ausweitung privatwirtschaftlicher Dienstleistungen am Arbeitsmarkt wird zunehmend deutlich und bringt in naher Zukunft erhebliche Herausforderungen für die Interessenvertretung mit sich.

Denn bei der Expansion der Personaldienstleistungen geht es nicht nur um effektivere Vermittlungsprozesse. Sie werfen zugleich Fragen der Kontrolle über die Daten auf, die Bewerber:innen und Arbeitgeber:innen den Dienstleistern zur Verfügung stellen. Die unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten, die Plattformen Stellensuchenden eröffnen, werden zum Problem, wenn sie bestehende Ungleichgewichte am Arbeitsmarkt verstärken. Und die Nivellierung der Beschäftigungsformen (Anstellung, Selbstständigkeit, Zeitarbeit) im Angebotskatalog der Beschäftigungsindustrie stellt grundlegende Strukturen des Erwerbssystems infrage.

Der Bericht schafft eine Informationsbasis für die intensivere Auseinandersetzung mit dem Wandel der Beschäftigungsindustrie und seinen Folgen. Indem er den Blick auf mögliche künftige Entwicklungen richtet, will er arbeitsmarktpolitische Akteure dazu bewegen, mit der eigenen strategischen Positionierung nicht länger zu warten.

## VORWORT

---

Die Szenarien zur Zukunft der Beschäftigungsindustrie wurden im Rahmen von zwei Forschungsprojekten erarbeitet. Die beiden Forschungen weisen einander ergänzende Analyseperspektiven auf und ermöglichen im Zusammenhang betrachtet einen ersten Überblick über eine Branche, deren Entwicklungsdynamik bisher noch wenig im Fokus von Forschung und Politik stand.

Die Hans-Böckler-Stiftung hat das Projekt [„Zeitarbeitsfirmen auf dem Weg in die Beschäftigungsindustrie?“](#) im Rahmen des Forschungsverbunds [„Die Ökonomie der Zukunft“](#) von Januar 2020 bis Juni 2022 gefördert. Analysiert wurden die Diversifizierungsstrategien der Zeitarbeitsfirmen vor dem Hintergrund genereller Veränderungen von Vermittlungsprozessen am Arbeitsmarkt.

Das zweite Projekt widmet sich in grundlegenderer Weise der [„Digitalen Transformation des Arbeitsmarkts“](#) und wird im Schwerpunktprogramm [„Digitalisierung der Arbeitswelten“](#) mit einer Laufzeit von September 2020 bis August 2023 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert. Dort stehen Plattformanbieter und Softwaredienstleister im Mittelpunkt, welche die Digitalisierung von Prozessen der Personalrekrutierung vorantreiben.

In beiden Projekten erfolgten umfassende Internetrecherchen und Dokumentenanalysen und es wurden eine Vielzahl von Interviews mit Branchenexpert:innen und mit Vertreter:innen der beteiligten Organisationen durchgeführt. Diese empirischen Erhebungen erlauben vorläufige Einschätzungen der Geschäftsstrategien unterschiedlicher Akteure innerhalb der Branche, der Schwierigkeiten ihrer Umsetzung am Arbeitsmarkt und der Konstellationen von Konkurrenz und Kooperation zwischen ihnen.

Die Ergebnisse sind in mehreren Artikeln dargestellt, in denen auch arbeitsmarktpolitische Herausforderungen und mögliche Folgen für die Erwerbstätigen erörtert werden (Cardenas 2022; Pongratz 2021a, 2021b, 2022a, 2022b und 2022c). Beschreibungen der Projekte und Hinweise auf Veröffentlichungen finden sich auf den Webseiten des Instituts für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München (Lehrbereich Qualitative Sozialforschung und Lehrbereich Politische Soziologie sozialer Ungleichheit), der Hans-Böckler-Stiftung und des DFG-Schwerpunktprogramms 2267.

Die vorliegende Study stellt nicht weitere empirische Befunde vor, sondern nimmt die bisherigen Analysen zum Ausgangspunkt, um vorausschau-

end künftige Entwicklungen der Beschäftigungsindustrie abzuschätzen. Denn so wichtig eine aktuelle Bestandsaufnahme ist, so liefert sie in einem Feld mit starker Veränderungsdynamik doch nur momentane Einsichten, die sich bald als überholt erweisen können. Die Study versucht deshalb, den längerfristigen Wandlungstendenzen auf die Spur zu kommen und verschiedene potenzielle Entwicklungsrichtungen abzuklären.

Dieser Blick in die Zukunft ist nicht als Prognose angelegt, die wahrscheinliche Veränderungen vorherzusagen beabsichtigt. Dafür erscheint die Lage der Beschäftigungsindustrie zu instabil und das verfügbare Wissen zu bruchstückhaft. Vielmehr will die Study darüber informieren, welche Entwicklungspotenziale die aktuelle Situation grundsätzlich in sich birgt.

Die Szenarien veranschaulichen, welche weitreichenden Wirkungen in naher Zukunft möglich sind, und sie stellen divergierende Entwicklungspfade vor, die bei strategischen Planungen zu berücksichtigen sind. Damit verdeutlichen sie, dass es unabhängig von den konkreten Ausprägungen des Wandels grundsätzlich wachsenden Handlungs- und Gestaltungsbedarf für arbeitsmarktpolitische Akteure gibt. Nicht zuletzt soll so die Neugier für das Feld der Beschäftigungsindustrie und die Strategien seiner Akteure geweckt werden.

Die Szenarien weisen zwar in die Zukunft, die ihnen zugrundeliegenden Informationen stammen jedoch aus der jüngsten Vergangenheit, nämlich den Recherchen und Analysen der beiden Projekte. Der Autor bedankt sich für die vielfältigen Beiträge von Stephan Lessenich, Ana Cardenas, Laura Späth und Philipp Wissing im Projekt „Zeitarbeitsfirmen auf dem Weg in die Beschäftigungsindustrie?“ und von Antonia Glogger und Theresa Görg im Projekt „Digitale Transformation des Arbeitsmarkts“.

Wichtige Unterstützung leisteten die Koordinatorinnen der Forschungsverbände, nämlich Barbara Fulda und Christina Schildmann in Zusammenarbeit mit Amanda Witkowski im HBS-Verbund „Die Ökonomie der Zukunft“ und Sabine Pfeiffer im DFG-Schwerpunktprogramm „Digitalisierung der Arbeitswelten“. Besonderer Dank gilt Christina Schildmann für die aufmerksame Lektüre der ersten Fassung dieser Study und ihre äußerst hilfreichen Hinweise zu deren Überarbeitung.

Die Study ist als Anregung und Aufforderung gedacht, sich in Forschung und Politik wesentlich intensiver dem Feld der Beschäftigungsindustrie und seinem Wandel zu widmen. Im Text verteilt finden sich „Infoboxen“, die exemplarisch auf spezifische Positionen, Strategien oder Konzeptionen im Feld verweisen, die genauer zu erkunden sich lohnen könnte. Diese „Infoboxen“ wurden im Rahmen der beiden Forschungsprojekte recherchiert und in ers-

ten längeren Fassungen ausgearbeitet von Theresa Görg und Philipp Wis-sing. Die Verantwortung für die hier präsentierten Kurzfassungen trägt der Autor.

Szenarien kommen zum Leben und entfalten erkenntnisfördernde Wirkung insbesondere dann, wenn sie mit Bezug auf eigene Handlungsabsichten und wechselnde strategische Kalküle vergleichend diskutiert werden. Für alle, die dabei nicht allein bleiben wollen: Der Autor hat größtes Interesse daran, an solchen Szenario-Debatten mitzuwirken – nicht um die fiktiven Konstruktionen zu verteidigen, sondern um besser zu verstehen, warum es in der wirklichen Zukunft dann doch wieder anders kommen wird.

# 1. EINLEITUNG

---

Wie finde ich eine neue Stelle? Auf diese Frage hätte man bis vor wenigen Jahren Antworten erhalten wie „Blättere den Stellenmarkt einer großen Tageszeitung durch“ oder „Informiere dich beim Arbeitsamt (seit 2004: Agentur für Arbeit)“. Heute würde man eher zu hören bekommen „Suche nach Stellen im Internet (in Jobbörsen, über Suchmaschinen, auf Firmen-Webseiten)“ oder „Aktualisiere dein Profil im Karrierenetzwerk LinkedIn oder Xing“. Such- und Vermittlungsprozesse am Arbeitsmarkt sind in einem starken Wandel begriffen, der durch Digitalisierung und Plattformdienste vorangetrieben wird, der aber auch mit strategischen Neuausrichtungen von Personalberatungen und Zeitarbeitsfirmen zusammenhängt.

Was hat sich da beim Zugang zum Arbeitsmarkt alles getan in wenigen Jahrzehnten und welche weiteren Veränderungen sind zu erwarten? Diesen Fragen widmet sich die folgende Studie, indem sie die Umrisse der Beschäftigungsindustrie als einer sich neu konstituierenden Branche skizziert und deren weitere Entwicklung vorausschauend abzuschätzen versucht. Das Feld der Beschäftigungsindustrie umfasst alle privatwirtschaftlichen Unterstützungsangebote zur Beschaffung und Vermittlung von Arbeitskräften (Pongratz 2021a).

Dieses Geschäftsfeld war in der Bundesrepublik gesetzlich lange Zeit eng beschränkt und die Vermittlung von Personal blieb bis 1994 ein Monopol der Bundesanstalt für Arbeit als einer öffentlich-rechtlichen Institution. Nur für selbstständige Aufträge (vor allem für Künstler:innen) oder für zeitlich befristete Aufgaben (etwa von Führungskräften im Interim-Management) waren bis zur Aufhebung des Monopols private Agenturen zugelassen.

Das größte Feld privater Dienstleistungen am Arbeitsmarkt bildet die Arbeitnehmerüberlassung, wie die amtliche Bezeichnung für Leiharbeit (so die gewerkschaftliche Kennzeichnung) bzw. Zeitarbeit (so das Selbstverständnis der Anbieter) lautet. Das vermittelnde Unternehmen übernimmt hier die Arbeitgeberfunktion für die Arbeitskräfte, die es den Kundenunternehmen zur „Nutzung“ überlässt.

Im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern (vor allem USA, Vereinigtes Königreich, Australien) hatte sich Zeitarbeit nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland deutlich langsamer verbreitet, unter anderem aufgrund der mit dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz von 1972 verbundenen Beschränkungen (Bundesagentur für Arbeit 2022, S.5). Erst die Ausweitung

der Einsatzmöglichkeiten im Zuge der sog. Hartz-Reformen nach 2002 (u. a. mit Wegfall der Überlassungshöchstdauer) ermöglichte ein starkes Wachstum der Branche. Es erreichte seinen vorläufigen Höhepunkt in den Jahren 2017 und 2018 mit einer Zahl von etwa einer Million Zeitarbeitnehmer:innen (2,5 Prozent aller Erwerbstätigen) und 22 Milliarden Euro Umsatz in Deutschland.

Das Geschäftsfeld der Beschäftigungsindustrie war somit lange Zeit weitgehend identisch mit der Zeitarbeitsbranche (zur historischen Entwicklung siehe Peck/Theodore/Ward 2005; Hatton 2011 sowie SIA 2019 als Selbstdarstellung der Branche). Das hat sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts vor allem aufgrund von zwei Faktoren geändert: Zum einen richtete sich das Interesse zunehmend auf Angebote zur Unterstützung der Personalrekrutierung, zum anderen kam es bei Such- und Vermittlungsprozessen zu weitreichenden technologischen Neuerungen.

Die großen international tätigen Zeitarbeitsfirmen, wie Randstad, Adecco oder Manpower, hatten frühzeitig ihren Geschäftsfokus erweitert und durch Akquisitionen von Personalberatungen oder von Freelancer-Agenturen ihre Geschäftsmodelle diversifiziert (Cardenas 2022; Pongratz 2022b): Sie entwickelten ein Selbstverständnis als „employment services industry“ mit wachsenden Anteilen an Dienstleistungen zur Personalrekrutierung (siehe Kapitel 2.1).

Zudem wurden nach der Aufhebung des Vermittlungsmonopols Headhunting-Firmen mit ihrem lukrativen Geschäftsmodell der Suche nach Führungskräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt aktiv. Die britische Personalberatung Hays beispielsweise ist mit der Kombination von Dienstleistungen zur Rekrutierung und zur Arbeitnehmerüberlassung hierzulande zu einem der zehn größten Unternehmen der Branche aufgestiegen (Lünendonk 2022b).

Gleichzeitig haben digitale Technologien enorm an Bedeutung für die Branche gewonnen: Das breite Spektrum an digitalen Unterstützungsangeboten verändert nicht nur die Personalsuche und -auswahl, sondern bringt auch neue privatwirtschaftliche Akteure ins Spiel (siehe Kapitel 2.2): Plattformen und Softwareanbieter (Talent Acquisition Technology).

Besondere Aufmerksamkeit in Politik und Forschung fanden zunächst Crowdfunding-Plattformen, die ortsunabhängige Dienstleistungen (wie Designaufträge oder Texterstellung) vermitteln, und Gigwork-Plattformen, die als Lieferdienste (u. a. Deliveroo, Lieferando) und Fahrdienste (vor allem Uber, Lyft) in den 2010er-Jahren hohe Wachstumsraten aufzuweisen hatten (siehe als Überblick Schmidt 2016; Codagnone/Abadie/Biagi 2016). Für die Personalrekrutierung sind inzwischen mehrere Typen von Plattformen rele-

vant (siehe Pongratz 2021a und 2022a): Internet-Stellenbörsen (Monster, Stepstone u.v.m.), Stellensuchmaschinen (vor allem Indeed, Google for Jobs), Bewertungsplattformen für Arbeitgeber:innen (Glassdoor, Kununu u. a.) oder die beruflichen sozialen Netzwerke (Linkedin, Xing).<sup>1</sup>

Parallel dazu haben unzählige Startup-Unternehmen eine breite Palette an Software kreiert, die in verschiedenen Phasen des Rekrutierungsprozesses zum Einsatz kommt: von der Optimierung von Stellenanzeigen über Chatbots und Video-Interviewing bis hin zu Online-Tests und automatisierten Rankings.

Die Digitalisierung ermöglicht weitreichende Veränderungen von Prozessen der Rekrutierung von Arbeitskraft, weil sowohl die Informationen zum Personalbedarf (beispielsweise in den Stellenausschreibungen) als auch zum Angebot an Arbeitskraft (beispielsweise mit Bewerbungsunterlagen) vielfältige Datenzugänge bieten, die sich jeweils in spezifischer Form zugänglich machen und auswerten lassen. Dabei ist das Angebot digitaler Such- und Auswahldienste äußerst variantenreich und teils hoch spezialisiert. Es stellt sich deshalb für die Rekrutierungsarbeit im Human Resource Management noch als unübersichtlich dar und hat mit erheblichen Schwierigkeiten in der Anwendungspraxis zu kämpfen (Pongratz 2022c).

Trotz vieler Umsetzungsprobleme zeigt sich die Beschäftigungsindustrie als Folge der digitalen Transformation heute in gänzlich anderer Gestalt als noch vor 20 Jahren. Der Umsatz wird zwar weiterhin vorwiegend mit Zeitarbeit erwirtschaftet und die Personalberatung (Headhunting) bietet immer noch beste Gewinnmöglichkeiten, aber die Praxis der Personalrekrutierung ist inzwischen geprägt vom Zugang zu Plattformen und vom Einsatz von Rekrutierungs-Software.

Zeitarbeitsfirmen und Personalberatungen können als etablierte Akteure mit viel Branchenerfahrung gelten, Plattformen und Softwareunternehmen schaffen mit neuartigen Datenzugängen digitalisierte Vermittlungsdienste, die in der Praxis allerdings oft erst vor entscheidenden Bewährungsproben stehen. Noch besetzen die „Etablierten“ und die „Digitalen“ getrennte Segmente innerhalb des Feldes, aber es lassen sich beständig Kooperations- und Akquisitionsbestrebungen beobachten, die auf wechselseitige Nutzenbeziehungen verweisen und auf weitere Annäherungsprozesse schließen lassen (vgl. Kapitel 2.3).

---

1 In diesem Bericht wird die Eigenart einiger Unternehmen, die Groß- und Kleinschreibung im Firmennamen zu variieren, etwa von LinkedIn, XING oder kununu, nicht übernommen, da sie primär Marketingzwecke erfüllt; die Benennung folgt vielmehr der Rechtschreibung für Substantive.

Warum aber befasst sich diese Studie mit der Zukunft der Beschäftigungsindustrie, wenn diese bisher noch das unscharfe Bild einer vielgestaltigen Branche mit hoher Veränderungsdynamik abgibt? Anlass dazu gibt die Erkenntnis aus den beiden zugrundeliegenden Forschungsprojekten (siehe [Vorwort](#)), dass die aktuelle Lage der Beschäftigungsindustrie höchst instabil ist und sie sich in einem Übergangsstadium mit offenem Ausgang befindet.

Es erscheint deshalb lohnend, die jüngsten Entwicklungen zum Ausgangspunkt zu nehmen, um daraus analytisch fundierte Vorstellungen vom weiteren Wandel abzuleiten. Wer geschäftliche Strategien oder arbeitsmarktpolitische Interventionen zum Feld der Beschäftigungsindustrie plant, sollte sich bereits jetzt mit potenziellen künftigen Entwicklungspfaden befassen, um auf mögliche Wandlungen und verschiedene Wendungen vorbereitet zu sein.

Die Studie schließt damit an verschiedene Analysen der jüngeren Zeit an, die sich angesichts anhaltender Wandlungsdynamiken gezielt mit der Zukunft der Arbeit beschäftigen, etwa im Rahmen einer von der Hans-Böckler-Stiftung beauftragten Kommission (siehe [Infobox Nr. 1](#)). Während dort ein Expertengremium ein umfassendes Panorama der „Arbeit der Zukunft“ entwarf (vgl. auch [Infobox Nr. 7](#) und [Infobox Nr. 10](#)), wird hier speziell für Such- und Vermittlungsprozesse am Arbeitsmarkt eine vorausschauende Analyse versucht.

Da das nur in groben Umrissen möglich ist, werden über den gesamten Bericht hinweg Infoboxen eingestreut, die exemplarisch ergänzende Informationen liefern. Verweise auf Internetseiten oder Literaturangaben in den Infoboxen sind als Anregung zu weiterführenden Erkundungen von Strategien und Positionen im Untersuchungsfeld gedacht.

#### Infobox 1: **Kommission „Arbeit der Zukunft“**

*„Wie wird die Arbeit der Zukunft aussehen? Vor welchen neuen Gestaltungsaufgaben steht die Arbeitspolitik?“ (Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017, S. 6)*

Die Hans-Böckler-Stiftung betraute 2015 eine Expertenkommission mit 32 Mitgliedern aus Wissenschaft und Praxis mit der Aufgabe, „sich über den Wandel der Arbeitswelt“ (Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017, S. 6) zu verständigen und „ein möglichst umfassendes Panorama an denkbaren Entwicklungspfaden und Gestaltungsanforderungen“ (S. 7) zu entwerfen. Die Analyse der aktuellen Situation richtet sich auf die arbeits-

politisch besonders bedeutsamen Themenfelder Erwerbstätigkeit, Einkommen, Qualifizierung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Migration und Gesellschaft. Zum Bereich Erwerbstätigkeit werden die Expansion neuer Beschäftigungsformen (z. B. der Plattformarbeit) festgestellt und die Vermischung von Betriebs- und Netzwerkstrukturen erwartet.

Die daraus abgeleiteten „Denkanstöße“ richten sich unter anderem auf die „Anerkennung der Pluralität der Arbeit von Erwerbstätigkeit“ (S. 26), „Digitale Tools zur Transparenz und Kollektivbildung bei Plattformen“ (ebd., S. 30) und auf die Sicherung von „Standards in der Breite“ (S. 40). Im Zentrum stehen immer wieder Prozesse der digitalen Transformation, für welche die „Idee einer digitalen sozialen Marktwirtschaft“ (S. 229) formuliert wird.

„Im digitalen Kapitalismus treten neue Akteure (z. B. Internet-Plattformen) auf den Plan, die die Grenzen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verwischen.“ (S. 10)

Das Verfahren zur Erarbeitung von Entwicklungsszenarien der Beschäftigungsindustrie orientiert sich an Methodiken der Futures Studies und der Szenarioanalyse, die in [Kapitel 3](#) näher erläutert werden. Als Ergebnis werden in [Kapitel 4](#) die drei Zukunftsszenarien „Plattformdaten“, „Institutionenwissen“ und „Segmentkompetenz“ vorgestellt. Ziel der Konstruktion dieser Szenarien ist es, mögliche Entwicklungspfade als projektive Vorstellungen zu entwerfen und dabei zugleich die in den aktuellen Unternehmensstrategien bereits angelegten Potenziale des Zusammenwirkens von etablierten und digitalen Akteuren zu veranschaulichen.

Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Beziehungen zwischen den Unternehmen der Beschäftigungsindustrie und zu ihrem institutionellen Umfeld ([siehe Abbildung 1](#)). Die Organisationen werden als Akteure bezeichnet, um ihre Handlungsmacht im Feld zu betonen (Akteursperspektiven), ähnliche Positionierungen zu kennzeichnen (Akteursgruppen) und Beziehungsmuster zu identifizieren (Akteurskonstellationen).

Noch fügen sich die vielfältigen Bewegungen von technologischer Innovation, ökonomischer Expansion und arbeitsmarktpolitischer Neuorientierung in der Beschäftigungsindustrie nicht zu einem konsistenten Bild zusammen. Die Szenarien sollen den Blick für die möglichen Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Akteuren, aber auch für deren Interessendivergenzen und Konfliktfelder schärfen, die sich in Ansätzen bereits

empirisch beobachten und als zukunftsweisende Tendenzen interpretieren lassen.

Folgerungen aus dieser Analyse werden in [Kapitel 5](#) im Hinblick auf gewerkschaftliche Interessenlagen und Strategieoptionen diskutiert. Dieser Abschluss ist als exemplarische Illustration für den möglichen Umgang einer spezifischen Akteursgruppe mit den Ergebnissen einer derart vorausschauenden Interpretation der Potenziale einer Branche zu verstehen. Auch wenn der Entwicklungsweg offen ist, zeichnet sich unübersehbar ab, dass technologischer Wandel und unternehmerische Strategien die Art und Weise stark verändern, wie Erwerbstätige und Arbeitgeber:innen zueinander finden.

Da es sich nicht um Prognosen handelt ([siehe Kapitel 3](#)), geht es nicht darum herauszufinden, welches der Szenarien die größten Verwirklichungschancen hat. Vielmehr erlaubt es gerade der Vergleich kontrastierender Szenarien, sich das Spektrum der Entwicklungsmöglichkeiten zu vergegenwärtigen und zu prüfen, wie die eigenen strategischen Reaktionen (als Unternehmen, als öffentliche Institution oder als Verband oder Gewerkschaft) darauf ausfallen könnten.

Betriebsräte und Gewerkschaften haben bislang in dem hier untersuchten Feld nur den Einsatz von Zeitarbeit konsequent im Blick. Die Szenarien zur Zukunft der Beschäftigungsindustrie verdeutlichen, dass der Wandel der betrieblichen Rekrutierungsstrategien und die Ausweitung privatwirtschaftlicher Vermittlungsdienste wesentlich breitere und möglicherweise auch gravierendere Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen erwarten lassen.

## 2. DIE BESCHÄFTIGUNGSINDUSTRIE - EIN BRANCHENÜBERBLICK

Der Begriff Beschäftigungsindustrie ist im Deutschen noch wenig üblich als Bezeichnung für das sich rasch verändernde Geschäftsfeld der Personaldienstleistungen. Der folgende Überblick stellt die zentralen Akteure der Branche vor, welche dann als „Hauptdarsteller“ in den im vierten Kapitel präsentierten Zukunftsszenarien agieren.

Als „private employment services industry“ sehen sich die großen Zeitarbeitsfirmen und ihr Weltverband WEC (siehe Infobox Nr. 2), die nach wie vor den Löwenanteil am Branchenumsatz erzielen. Zusammen mit den Personalberatungen, die auf Personalrekrutierung spezialisiert sind, und kleineren Vermittlungsdiensten (Freelancer-Agenturen, Interim-Management u. a.) repräsentieren sie die etablierte Beschäftigungsindustrie (Kapitel 2.1).

### Infobox 2: **World Employment Confederation (WEC)**

*„The World Employment Confederation is the voice of the private employment services industry at the global level, representing national federations as well as workforce solutions companies. [...] it has evolved to cover today a wide range of HR services, including agency work, direct recruitment, career management, Recruitment Process Outsourcing [...] and Managed Service Provider“ (WEC 2022b).*

1967 gründeten die Nationalverbände für Zeitarbeit aus Belgien, Frankreich, Schweden, Schweiz und dem United Kingdom den ersten internationalen Verband für Zeitarbeitsfirmen, die Confédération Internationale des Entreprises de Travail Temporaire (CIETT), mit Sitz in Paris (Umzug nach Brüssel in 2005). Nachdem zunächst Maßnahmen gegen staatliche Regulierungsbestrebungen von Zeitarbeit im Fokus standen, konzentrierte sich der Verband später stärker auf das Image von Zeitarbeit.

Gleichzeitig schlossen sich immer mehr nationale Verbände an, sodass er heute alle Kontinente umspannt. CIETT erreichte unter anderem mit der „Revision of the Fee-Charging Employment Agencies Convention 1949“ durch die Internationale Arbeitsorganisation ILO 1997 und die

„Temporary Agency Work Directive“ der EU von 2008 zunehmende staatliche Akzeptanz der Branche. Nach dem Rebranding 2016 versteht sich die WEC als „voice of labour market enablers“ und „leader in a changing world of work“. Seit Mai 2022 besteht eine Affiliate Partnership mit dem Karrierenetzwerk LinkedIn.

Mit Branchenanalysen wird regelmäßig das Beratungsunternehmen Staffing Industry Analysts SIA betraut, dessen jüngere Berichte sich auch auf Plattformen für Crowdworking- und Gig Economy richten (vgl. die „Talent Platform Landscape“ in SIA 2022).

In einer auf künftige Entwicklungspotenziale ausgerichteten Analyse spielen indessen die Anbieter digitalisierter Personaldienstleistungen eine ähnlich bedeutsame Rolle: Als digitale Akteure werden im Folgenden zum einen die verschiedenen Typen von Plattformen, die vermittlungsrelevante Informationen sammeln, zum anderen die Entwickler von Software für Prozesse der Personalrekrutierung gekennzeichnet ([Kapitel 2.2](#)).

Die Expansion der Branche ist bis Anfang des 21. Jahrhunderts auf mehrere Wellen der Ausweitung von Zeitarbeit zurückzuführen, in den vergangenen Jahrzehnten prägten jedoch primär die neuen digitalen Angebote die Dynamik der Beschäftigungsindustrie ([Kapitel 2.3](#)). Kurz skizziert wird auch das institutionelle Umfeld von Arbeitsmarktpolitik und Industriellen Beziehungen, das für die privatwirtschaftlichen Dienste elementare Rahmenbedingungen setzt (oder zu setzen versucht) ([Kapitel 2.4](#)).

Die Angebote der Beschäftigungsindustrie sind auf die Beschaffung von menschlicher Arbeitskraft für Organisationen, meist privatwirtschaftliche Unternehmen, gerichtet. Die Beschäftigungsformen erstrecken sich von der Arbeitnehmerüberlassung (also der Entsendung von Angestellten einer Zeitarbeitsfirma in die Klientenorganisation) über die Vermittlung der Dienste von Selbstständigen bis hin zur Rekrutierung von Personal, das einen Arbeitsvertrag beim Kunden erhält.

Besonders breit ist das Spektrum der Rekrutierungsdienste, von denen einige lediglich bestimmte Informationen bereitstellen (z. B. zur Eignung von Kandidat:innen), andere konkrete Unterstützung in einzelnen Phasen der Rekrutierung leisten (z. B. mit Kommunikationsinstrumenten oder bei der Vorauswahl von Bewerber:innen), manche aber auch den gesamten Rekrutierungsprozess übernehmen (z. B. mit Recruitment Process Outsourcing).

Generell handelt es sich um Vermittlungsdienste am Arbeitsmarkt, und deren Anbieter lassen sich als Intermediäre charakterisieren. Für eine tiefer-

gehende Analyse ist auf zwei theoretische Ansätze zur Rolle intermediärer Akteure zu verweisen (siehe Pongratz 2022a): die Differenzierung verschiedener Typen von Labour Market Intermediaries (Autor 2009; Bonet/Cappelli/Hamori 2013) und die wirtschaftssoziologische Annahme der sozialen Konstruktion von Marktordnungen durch Intermediäre (Bessy/Chauvin 2013).

Entscheidend für ihren Vermittlungserfolg dieser Intermediäre ist, inwieweit es ihnen gelingt, den Interessen von Arbeit- und Auftraggebern auf der einen und von erwerbstätigen Arbeitskräften auf der anderen Seite gerecht zu werden. Die Dienstleistungen zielen darauf ab, Passungsverhältnisse von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt herzustellen.

### 2.1 Etablierte Akteure

Bei den „etablierten Akteuren“ handelt es sich um Geschäftsmodelle, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg, ausgehend meist von den USA und ihrem liberalisierten Arbeitsmarkt, entwickelt und in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts stabilisiert haben (siehe Peck/Theodore/Ward 2005; Hatton 2011). Innerhalb dieses Spektrums haben weiterhin Neugründungen und Innovationen der Geschäftsmodelle stattgefunden, welche die Kategorie miteinschließt.

#### **Zeitarbeitsfirmen**

Im Zentrum der Beschäftigungsindustrie stehen weiterhin die Zeitarbeitsfirmen mit ihrem nach dem Zweiten Weltkrieg geschaffenen Modell der Entleihung von Arbeitnehmer:innen zum befristeten Einsatz bei Kundenunternehmen. Seit langem zeigt sich die Branche gut organisiert im Weltverband World Employment Confederation WEC (siehe Infobox Nr. 2), der die Strategien gegenüber den innerhalb einzelner Staaten verfolgten Bestrebungen zur Regulierung von Zeitarbeit koordiniert.

Der Weltverband gibt den globalen Umsatz für 2020 mit 466 Milliarden Euro und den Anteil der Zeitarbeit daran mit 361 Milliarden Euro an, das entspricht 78 Prozent des Gesamtumsatzes (WEC 2022a, S.5). Der zweite große Posten ist die Personalrekrutierung (Direct Recruitment und Recruitment Process Outsourcing) mit 65 Milliarden Euro an Umsatz (ebd.), aber deutlich höheren Profitchancen, weil vorwiegend hochqualifizierte Erwerbstätige vermittelt werden.

Größter Anbieter ist im Jahr 2021 das niederländische Unternehmen Randstad (2021) mit 24,6 Milliarden Euro Umsatz und knappem Vorsprung vor dem schweizerisch-französischen Konkurrenten Adecco (2022) mit 20,9 Milliarden Euro Umsatz. Der Umsatz in Deutschland ging bereits vor der Pandemie von 22,5 Milliarden Euro im Jahr 2017 auf 20 Milliarden Euro in 2019 zurück (Statista 2023c). Der pandemiebedingte Einbruch 2020 auf 17 Milliarden Euro Umsatz konnte nur durch den umfangreichen Einsatz von Kurzarbeit aufgefangen werden (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2022, S. 10 ff.); 2021 weisen zumindest die großen Unternehmen der Branche wieder Umsatzzuwächse aus (Lünendonk 2022b).

Obwohl sich Zeitarbeit in den 1950er- bis 1970er-Jahren zunächst vor allem in den USA ausbreitete, erlangten und behaupten diese beiden europäischen Unternehmen die Marktführerschaft, unter anderem durch Akquisitionen einer großen Anzahl von (auch großen US-amerikanischen) Konkurrenzunternehmen (Cardenas 2022). Mit ihren Zukäufen verfolgen sie eine Strategie der Diversifizierung, um weniger auf das konjunkturabhängige Geschäft der Zeitarbeit angewiesen zu sein (Pongratz 2022b).

Randstad beispielsweise hat seit dem Jahr 2000 unter anderem erworben: Securior (2001, Personalvermittlung), Martin Ward Anderson (2005, Personalvermittlung), Management Angels (2008, Interim-Management), Expectra (2009, Personalvermittlung), Risesmart (2015, Outplacement), Gulp (2016, Freelancer-Agentur), Twago (2016, Crowdfunding-Plattform), Monster (2016, Internet-Stellenbörse). Das Interesse des Marktführers an Digitalisierungsstrategien zeigt sich neben dem Erwerb einer Crowdfunding-Plattform und einer Internet-Stellenbörse auch an den Investitionen im Rahmen des Randstad Innovation Fund in Startups, die Rekrutierungs-Software entwickeln (siehe Infobox Nr. 3).

### Infobox 3: **Randstad Innovation Fund**

*„The Randstad Innovation Fund is a strategic corporate venture fund that fuels innovation and supports Randstad’s ambition to be a leader in its field. We have multiple complementary investments in the HR space [...], with a focus in: online platforms, big data analytics, machine learning, sourcing, screening and selection tools.“ (Randstad Sourceright 2022a)*

Randstad gründete 2014 den Innovation Fund als strategischen Corporate-Venture Fund für Investments in Früh- und Expansionsphasen,

aktuell in zehn Startup-Unternehmen für innovative HR-Software. Exemplarisch für Randstads Anspruch an den Innovation Fund sind Investitionsobjekte wie GR8 People, eine All-in-One-Rekrutierungs-Plattform, oder Hackerrank, eine führende, auf Programmierer:innen spezialisierte Rekrutierungs-Plattform. Investitionen in Firmen wie die SaaS-Plattform (SaaS: Software as a Service) Crunchr, mittels derer Personaldaten aus allen verfügbaren Datenquellen im Unternehmen konsolidiert, validiert und visualisiert werden können, unterstreichen wiederum den Fokus auf Big Data Analytics.

### Personalberatungen

Personalberatungen waren lange Zeit als „executive search firms“ auf die Vermittlung von Führungskräften spezialisiert und orientierten sich eher an der Branche der Unternehmensberatungen (zur Geschichte siehe für Deutschland Neudeck 2015 und international Coverdill/Finlay 2017). Dass der englische Begriff „Headhunter“ eine weithin akzeptierte Selbstbeschreibung darstellt, zeugt vom Selbstbewusstsein der Dienstleister.

In Deutschland war ihre Tätigkeit bis 1994 durch das Monopol der Bundesanstalt für Arbeit für Dienste der Personalvermittlung stark eingeschränkt (und noch bis 2002 von der Zulassung der Bundesanstalt abhängig). Danach wuchs das Dienstleistungsangebot auch hierzulande rasch, insbesondere weil sich die US-amerikanische Praxis der Direktansprache von Kandidat:innen als Ergänzung zur Schaltung von Stellenanzeigen verbreitete. Entscheidend befördert wurde diese Entwicklung durch die Möglichkeit, über die Karrierenetze (LinkedIn, Xing u. a.) Kandidat:innen zu suchen und direkten Kontakt zu ihnen zu finden (Coverdill/Finlay 2017, Gade/Helfritz/Murmann 2018).

Die enge Anbindung an die Beschäftigungsindustrie zeigt sich in Deutschland an der Integration der Personalvermittlung als eigenständigem Verbandsbereich in den Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP). Das britische Unternehmen Hays ist ein Beispiel für eine breit aufgestellte Headhuntingfirma (mit einer Vorgeschichte als Logistikunternehmen), die in Deutschland auch Zeitarbeit in großem Umfang anbietet (siehe [Infobox Nr. 12](#)).

Zu einer maßgeblichen Rechtfertigung für die Ausweitung der Vermittlungsarbeit auf Fachkräfte ist der 2001 von McKinsey-Beratern ausgerufene

„war for talents“ geworden, also die Annahme, dass Unternehmen zunehmend in Konkurrenz um besonders leistungsfähige Fach- und Führungskräfte stehen (siehe Faulconbridge et al. 2009). Der auch in Deutschland verstärkter spürbare Fachkräftemangel eröffnet den Personalberatungen nachhaltige Wachstumschancen. Einer Branchenstudie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen (BDU 2022) im Juli 2022 zufolge „ist der Branchenumsatz auf ein neues Allzeithoch von 2,7 Milliarden Euro geklettert“.

### **Weitere spezialisierte Personaldienstleistungen: Freelancer-Agenturen und andere**

Für die einzelnen Personaldienstleistungen, welche große Zeitarbeitsfirmen in gebündelter Form anbieten, finden sich jeweils auch spezialisierte Unternehmen, etwa für Outplacement (Betreuung ausscheidender Mitarbeiter:innen) und Interim-Management (befristeter Einsatz von Führungskräften), zur beruflichen Neuorientierung oder für Umschulungen. Die World Employment Confederation beziffert den weltweiten Umsatz für solche Maßnahmen des Career Management 2020 auf 2,2 Milliarden Euro und damit 0,5 Prozent des Branchenumsatzes (WEC 2022a, S. 5).

Etabliert sind in Deutschland inzwischen auch Freelancer-Agenturen, die meist auf bestimmte Fachkräftesegmente, vor allem IT-Fachkräfte, spezialisiert sind. Die Unternehmensberatung Lünendonk gibt für die zehn größten Anbieter von IT-Freelancer-Vermittlung in Deutschland 2020 einen Umsatz von 2,1 Milliarden Euro an, von dem über 40 Prozent auf die Personalberatung Hays entfallen (Lünendonk 2022a). In geringem Umfang steigt die Zahl der Freelancer:innen auch in anderen stark nachgefragten Bereichen, etwa unter Ärzt:innen in Krankenhäusern (Ruiner/Wilkesmann/Apitzsch 2018). In den letzten Jahren allerdings war die Zahl der Solo-Selbstständigen in Deutschland insgesamt rückläufig (Bonin et al. 2022), sodass auch die Perspektiven dieses Vermittlungssegments ungewiss bleiben.

Der Gestaltungsanspruch der Freelancer-Agenturen für die institutionellen Bedingungen ihres Feldes zeigt sich in der Gründung des Bundesverbands für Selbstständige Wissensarbeit (vormals ADESW). Allerdings ist aufgrund ihres begrenzten Wirkungsfeldes nicht davon auszugehen, dass diese Unternehmen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Beschäftigungsindustrie insgesamt gewinnen. Relevant bleiben sie in der Erkundung neuer Geschäftsfelder und als Kooperationspartner (und Akquisitionsobjekte) der großen Zeitarbeits- und Headhunting-Firmen.

## 2.2 Digitale Akteure

### Talent Acquisition Technology

In einem aufschlussreichen Überblick zum gesamten Spektrum digitaler Dienstleistungsangebote, einschließlich der relevanten Typen von Plattformen, listet das Beratungsunternehmen Talent Tech Labs (2023) aktuell 39 verschiedene Technologiefelder auf. Für jedes Feld werden zwischen 5 und 25 Anbieter angeführt, die vorwiegend in den USA angesiedelt sind und keineswegs den globalen Markt widerspiegeln (z. B. fehlt Xing unter den Karrierenetzwerken). Aber auch in derart selektiver Perspektive belegt diese Übersicht, wie stark das Sortiment digitaler Personaldienstleistungen in den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten angewachsen ist und wie weit es sich ausdifferenziert hat.

Verschiedene Typen von Plattformen werden im Folgenden gesondert betrachtet, weil sie aufgrund der Erschließung großer Datenbestände über beachtliche Machtressourcen innerhalb der Beschäftigungsindustrie verfügen. Wesentlich kleinteiliger ist das auf Personalrekrutierung spezialisierte Softwareangebot für die HR-Bereiche der Arbeitgeber:innen und für Headhunting- und Zeitarbeitsfirmen. Im Überblicksmodus ist hier nur die Veranschaulichung der Vielfalt und Breite der Softwaredienste zum Einsatz über den gesamten Verlauf des Rekrutierungsprozesses möglich.

Während die Dienste der Plattformen beiden Seiten, Arbeit-/Auftraggebern wie Erwerbstätigen, offenstehen, ist die Softwarepalette einseitig auf den Einsatz im HR-Bereich der Arbeitgeber:innen oder beim Personaldienstleister ausgerichtet. Eine Ausnahme bilden Unterstützungsangebote für die Karriereorientierung und CV-Erstellung, die sich speziell an Stellensuchende wenden: „Individual Career Management“ in der Terminologie von Talent Tech Labs (2023).

Schwerpunkte der Recruiting-Software bilden die Platzierung des Stellenangebots, die Kommunikation mit Kandidat:innen und die Überprüfung ihres Leistungspotenzials. Zur Platzierung des Stellenangebots finden sich Apps zum „Employer Brand Management“, „Programmatic Advertising“ oder zur „Job Post Optimization“, die auf die Verbesserung der Sichtbarkeit und Attraktivität von Stellenanzeigen abzielen; Empfehlungssysteme („Referral Tools“) unterstützen die Mund-zu-Mund-Propaganda zur Verbreitung von Stellenausschreibungen unter Erwerbstätigen.

Apps zur Kommunikation mit Kandidat:innen, z. B. über Chatbots und mit „Video Interviewing“, wurden früh entwickelt und haben durch die Pan-

demie einen beträchtlichen Anwendungsschub erfahren. Zugleich werden Marketingstrategien auf Rekrutierungsverfahren übertragen, etwa mit „Candidate Relationship Management“. Besonders vielfältig ist das Softwareangebot zur Ermittlung und Prüfung von Leistungspotenzialen; es reicht vom automatischen Einlesen von Lebensläufen (CV Parsing, siehe [Infobox Nr. 4](#)), über psychologische und fachliche Tests („Behavioral Assessments“, „Skills Assessments“) bis zu „Background Checks“ (mit denen vor allem in den USA Vorstrafen und andere „Risikofaktoren“ abgeklärt werden).

#### Infobox 4: CV Parsing (Resumee Parsing)

*„Seit 2001 entwickelt Textkernel Technologien auf Basis von künstlicher Intelligenz (KI) für alle, die Menschen und Jobs besser zusammenbringen wollen.“  
(Textkernel o. J.)*

CV Parser extrahieren relevante Informationen aus dem eingereichten Lebenslauf und überführen sie in ein Bewerberdatenprofil. Neben verschiedenen Dokumententypen können auch eingescannte Dokumente und E-Mails analysiert werden. Den ersten CV Parser brachte die Firma Sovren 1996 auf den Markt (Rawat et al. 2021, S.3), in Europa bietet das niederländische Unternehmen Textkernel (mit inzwischen ca. 150 Mitarbeiter:innen) ein auf Datenbanksuche und Matching-Funktionen erweitertes System an.

Die technologische Entwicklung führte von der Erkennung von Schlüsselbegriffen hin zur semantischen Analyse und Natural Language Processing. Probleme bestehen weiterhin hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit und Zuverlässigkeit der Extraktionsentscheidungen, unter anderem aufgrund der Mehrdeutigkeit von Zahlen und Begriffen, und bezüglich der für KI-Anwendungen typischen Diskriminierungsrisiken (vgl. Böhm et al. 2021).

Bei den Softwareanbietern handelt es sich zumeist um klein- bis mittelständische Startups; sie haben noch keine maßgebliche Verbandsorganisation ausgebildet und somit wenig Einfluss auf die Branchenentwicklung. Größere Relevanz kommt den Anbietern von Bewerbermanagementsystemen (Applicant Tracking Systems, siehe [Infobox Nr. 5](#)) zu, welche der Verwaltung des gesamten Rekrutierungsprozesses dienen und zunehmend versuchen, die spezialisierten Dienste über Schnittstellen einzubinden, für deren Programmierung es wieder gesonderte Anbieter gibt („API Connectors“).

Das Ziel der stärkeren Automatisierung von Abläufen, das damit verfolgt wird, erscheint aber noch in weiter Ferne. Eine Ebene darüber wiederum bieten inzwischen die international führenden Systeme für Enterprise Resource Planning, etwa mit SAP Successfactors, Oracle HCM Cloud für Human Capital Management oder Workday, umfangreiche HR-Module an, in welche sie Bewerbermanagementsysteme und einzelne Rekrutierungs-Tools integrieren.

Nach einer Phase von mit Risikokapital finanzierten technologischen Innovationen zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist die Entwicklung des Softwareangebots inzwischen primär von Akquisitionen und Fusionen bestimmt – unter Beteiligung großer multinationaler Konzerne. Aus der Anwendungsperspektive sind diese Zusammenschlüsse sinnvoll, um technologische Lösungen zu integrieren und das Angebot übersichtlicher zu gestalten. Welche Akquisitions- und Integrationsstrategien langfristig erfolgreich sind und welche Akteure von der Softwareseite her die weitere Entwicklung der Beschäftigungsindustrie prägen, ist allerdings noch schwer abzuschätzen.

### Infobox 5: Bewerbermanagementsysteme (Applicant Tracking Systems)

*„Ein passgenaues Bewerbermanagementsystem bildet den Recruiting-Prozess digital ab und unterstützt Recruiter so über den gesamten Bewerbungsprozess hinweg: Die Software erledigt Routinetätigkeiten vollautomatisch und entlastet von administrativen Aufgaben.“ (Softgarden 2022)*

Als Beispiele von Funktionen führt der Softwareanbieter Softgarden an: automatische Eingangsbestätigungen, Vergleich von Bewerberdaten oder Reporting zu den effizientesten Bewerberkanälen. Neben der Verringerung des Arbeitsumfangs der Recruiter:innen sollen sie zu einer positiven Candidate Experience der Bewerber:innen beitragen (ebd.). Vor allem in den großen Unternehmen mit vielen Einstellungsverfahren sind Bewerbermanagementsysteme inzwischen üblich.

Im Allgemeinen streben sie die Integration anderer Recruiting-Software (z. B. CV Parsing) an und suchen die Anbindung an beim Kunden bereits implementierte HR-Software. In dieser Hinsicht verfügen die großen Anbieter von Systemen für Enterprise Resource Planning mit ihren beim Kunden bereits installierten Modulen für Human Capital Management über erhebliche Wettbewerbsvorteile. Kleinere Softwareanbieter, in Deutschland etwa Softgarden, Talention oder Personio, richten ihr Angebot deshalb gezielt auf den Mittelstand aus.

## Internet-Stellenbörsen

Zu den frühesten Digitalisierungsinitiativen am Arbeitsmarkt, die das Internet nutzen (und damit entscheidend über die Einführung von Elektronischer Datenverarbeitung und Computernutzung hinausgehen), zählen die im Verlauf der 1990er-Jahre entstandenen Online-Stellenbörsen (Marchal/Mellet/Rieucou 2007).

Erste Gründungen waren 1992 das Online Career Center in den USA und 1995 der Job-Pilot in Deutschland; Vorreiter waren auch Careerbuilder (1995), Stepstone (1996, jetzt im Besitz der Springer-Gruppe) und Monster (1999, inzwischen Teil der Randstad Holding), die zu internationalen Marktführern aufgestiegen sind. Die ersten Internet-Stellenbörsen entstanden also im selben Zeitraum, in dem die heutigen Internet-Giganten Amazon (1994) und Google (1998) gegründet wurden.

Sukzessiv übernahmen sie das Geschäft der Stellenanzeigen, das bis dahin eine Domäne (und wichtige Einnahmequelle) der Printmedien darstellte. So

**Tabelle 1**

### **Die zehn Kanäle, die Kandidat:innen am häufigsten nutzen, um sich über offene Stellen oder potenzielle Arbeitgeber:innen zu informieren.**

<b>Suchkanal</b>	<b>Nutzungshäufigkeit</b>
Internet-Stellenbörsen	55 %
Karrierenetzwerke	32 %
Suchmaschinen	31 %
Unternehmenswebsites	28 %
Empfehlungen eines Bekannten	22 %
Bewertungsplattformen für Unternehmen	18 %
Agentur für Arbeit	17 %
Personalberater/Headhunter	14 %
soziale Netzwerk-Plattformen	14 %
Printmedien	13 %

Quelle: eigene Darstellung nach Weitzel et al. 2020, S. 5

erklärt sich, warum oft Verlage durch Eigenründungen oder Akquisitionen miteingestiegen sind. Heute haben die Online-Dienste die Printanzeigen weitgehend ersetzt (wie am geschrumpften Umfang der Wochenendausgaben großer Tageszeitungen zu erkennen ist).

Stellensuchende in Deutschland geben der jüngsten Befragung von Weitzel et al. (2020, S. 5) zufolge Internet-Stellenbörsen als häufigsten Suchkanal an (55 Prozent), während die Printmedien mit großem Abstand (13 Prozent) auf Platz 10 der Rangfolge und noch hinter den Personalberatungen (14 Prozent) liegen (siehe [Tabelle 1](#), Befragung im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland).

Von der Ausweitung dieser Onlinedienste profitierten zuletzt vor allem die globalen Job-Suchmaschinen Indeed und Google for Jobs, welche Stellenbörsen (aber auch Unternehmenswebseiten und andere Quellen) nach Stellenangeboten durchforsten und so den breitesten Zugang schaffen: 31 Prozent der Stellensuchenden in Deutschland nutzten sie Weitzel et al. (ebd.) zufolge im Jahr 2020.

Erstaunlich ist, wie groß die Vielfalt der regional und berufsfachlich spezialisierten Online-Jobbörsen trotz aller Konzentrationstendenzen und Akquisitionsaktivitäten geblieben ist: Globaler Informationszugang und hoch spezialisierte Auskunft schließen sich am Arbeitsmarkt offenbar nicht aus.

### **Bewertungsplattformen für Arbeitgeber:innen**

Wesentlich übersichtlicher ist das Angebot an Plattformen, die es Arbeitnehmer:innen ermöglichen, Urteile über ihre Arbeitgeber:innen abzugeben und damit potenziellen Bewerber:innen Eindrücke davon zu verschaffen, wie die Arbeitssituation vor Ort ist (vgl. Dube/Zhu 2021).

Diese Bewertungsplattformen für Arbeitgeber:innen funktionieren ähnlich wie die entsprechenden Bewertungsportale für Restaurants, Hotels und andere Dienstleistungen: Sie fassen die Einzelbewertungen zu Scores zusammen, ermuntern zu inhaltlichen Ausführungen und geben den Arbeitgeber:innen Gelegenheit zur Stellungnahme, aber auch zur Selbstdarstellung im Sinne von Employer Branding (als kostenpflichtige Option). Die größte Plattform bietet die US-amerikanische Firma Glassdoor; im deutschsprachigen Raum wird auch Kununu verbreitet genutzt. Primär stellen sie ein Medium für Bewerber:innen dar, um sich unabhängig von den Unternehmenswebseiten einen Eindruck vom Arbeitgeber mittels Erfahrungsberichten zu verschaffen.

Wie aussagekräftig die Bewertungen sind, ist eine offene Frage angesichts der Häufung besonders negativer (Frustration?) und besonders positiver Urteile (initiiert von Arbeitgeber:innen?) – ähnlich wie bei Bewertungen von Konsumangeboten. Zunehmend nutzen die Plattformen ihre Daten, um Analysen zur Kultur der Unternehmen anzustellen und diese miteinander zu vergleichen (vgl. Das Swain et al. 2020). Solche Auswertungen werden als Dienst für beide Seiten – Arbeitgeber:innen und Stellensuchende – präsentiert und sollen es erleichtern, die wechselseitige Passung zu ermitteln.

## Karrierenetzwerke

Der wohl wichtigste Plattfortmtypus für das Recruiting, zumindest was die Praxis der Personalberatungen betrifft, sind die Karrierenetzwerke. Neben regional oder fachlich spezialisierten beruflichen Social Media ist LinkedIn (gegründet 2003, von Microsoft 2016 aufgekauft) das mit Abstand größte und am häufigsten genutzte Netzwerk mit 774 Millionen aktiven Mitgliedern (LinkedIn 2023a).

Für die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) sieht sich der deutschsprachige Konkurrent Xing (siehe Infobox Nr. 6) mit einer Mitgliederzahl von 20,7 Millionen (für das erste Quartal 2022) im Vorsprung, während LinkedIn ein stetiges Anwachsen der Mitgliederzahl auf 18 Millionen im April 2022 meldet (Statista 2023a und 2023b). Der reinen Zahl nach sind das jeweils knapp 40 Prozent aller Erwerbspersonen in diesen Ländern. Auch wenn von einer großen Zahl von Personen mit Profilen auf beiden Plattformen und vielen passiven Nutzer:innen auszugehen ist, ist ein beträchtlicher Anteil des Arbeitskräftepotenzials über die Karrierenetzwerke erreichbar.

Zudem bieten die Plattformen gezielte Datenauswertungen für spezifische Rekrutierungszwecke an. So umfasst der Geschäftsbereich LinkedIn Talent Solutions ein breites, das Recruiting unterstützende Angebot und verspricht mit dem LinkedIn Recruiter „wertvolle(n) Einblicke(n) aus der LinkedIn Community“ als dem „weltweit größten Business-Netzwerk“ (siehe die Recruiting-Seiten von LinkedIn 2023b; vgl. auch New Work 2022a).

Ihre Relevanz für die Personalrekrutierung bestätigen Befragungsergebnisse, wonach die Karrierenetzwerke bei deutschsprachigen Interessent:innen an Jobangeboten zum zweitwichtigsten Suchkanal nach den Jobbörsen geworden sind (Weitzel et al. 2020, S.5).

### Infobox 6: New Work

*„2019: Aus der Xing SE wird die New Work SE. Hintergrund der Umfirmierung ist die Vision einer menschlichen und damit besseren Arbeitswelt. New Work wird zur weithin sichtbaren Klammer rund um alle Firmenaktivitäten.“  
(New Work 2022b)*

Den Wandel des Labels „New Work“ vom Alternativkonzept zu einer entfremdeten Arbeitswelt (Ende der 1970er-Jahre geprägt vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann) zum Modebegriff hat das Karrierenetzwerk Xing zu einem Rebranding verleitet, das die zahlreichen Akquisitionen enger an das Kerngeschäft binden soll.

Das Unternehmensportfolio umfasst neben dem sozialen Netzwerk inzwischen die Marken Xing E-Recruiting, Xing Marketing Solutions, Xing Events, New Work Young Professionals, Prescreen (Bewerbermanagement), Honeypot (IT-Stellenbörse), Kununu (Bewertungsportal für Arbeitgeber:innen), Internations (Expats-Netzwerk) und Hallo Freelancer (Agentur). Das Xing E-Recruiting bietet Unterstützung beim Employer Branding, der Schaltung von Stellenanzeigen oder der Suche nach Kandidat:innen in den Xing-Datenbanken. Der Umsatz betrug im Jahr 2021 290 Mio. Euro, die Mitarbeiteranzahl lag bei 1.700 (New Work 2022b).

## Plattformarbeit: Crowdworking-Plattformen und Gig Economy

Mit Internet-Plattformen zur Online-Abwicklung von bezahlten Aufträgen ist parallel zu den Rekrutierungstechnologien ein neuer Bereich der Vermittlung von Arbeit entstanden (Benner 2015; Leimeister/Durward/Zogaj 2016; Schmidt 2016).

Zu unterscheiden ist zwischen Gigwork (Gig Economy) als ortsgebundener Plattformarbeit (z. B. Personenbeförderung mit Uber oder Essenslieferung mit Lieferando) und dem ortsunabhängigen Crowdworking (auch als Clickwork oder Cloudwork bezeichnet) für Aufträge mit digitalen Ergebnissen (z. B. Text, Bild, Software), die an beliebigen Orten mit Internetzugang angefertigt werden können (Codagnone/Abadie/Biagi 2016; Lücking 2019). Crowdwork über Plattformen wie Upwork oder Twago umfasst ein großes

Aufgabenspektrum von Microtasks (z. B. zur Verschlagwortung von Bildern) bis zu komplexeren Design-, Übersetzungs- oder Programmieraufträgen (Gerber/Krzywdzinski 2019).

Vor allem Liefer- und Fahrdienste verzeichneten seit etwa 2010 rasante Umsatzzuwächse im globalen Maßstab: Uber war 2019 der weltweit größte Anbieter von Plattformarbeit mit 13 Milliarden US-Dollar Umsatz (einschließlich Uber Eats). Die Entwicklung im Crowdfunding verläuft deutlich langsamer: Die größte Freelancer-Plattform Upwork gibt für 2019 einen Umsatz von 300 Millionen US-Dollar an; der vom Oxford Internet Institute entwickelte Online Labour Index weist von Mitte 2016 bis Mitte 2022 in der Zahl der über die großen Plattformen vermittelten Aufträge (bei starken Schwankungen) ein unregelmäßiges und gemäßigtes Wachstum aus (ILO / Oxford Internet Institute 2022).

Die Unterschiede erklären sich unter anderem aus der Auftragsstruktur: Fahr- und Lieferdienste können das wiederkehrende Auftragsschema „Bringe X von A nach B“ automatisierter Steuerung überlassen; Design- oder Programmieraufträge erfordern dagegen anspruchsvollere Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse, die gerade im interkulturellen Kontext Anlass zu Missverständnissen und Konflikten zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden geben (Pongratz 2019). Die Plattformen verstehen sich als digitale Marktplätze, die die Transaktion abwickeln, sich jedoch gerade im Crowdfunding nicht in der Verantwortung für Produktionsmittel, Arbeitsbedingungen und Leistungsergebnisse sehen (Schörpf et al. 2017, Gerber 2020). Die Ausführung erfolgt deshalb formal häufig in beruflicher Selbstständigkeit (als „independent contractor“).

Plattformarbeit erweist sich als neuer Zugang zur Nutzung von Arbeitskraft, der für bestimmte Aufgabenfelder zur Konkurrenz für die etablierten Formen von Selbstständigkeit und Festanstellung (einschließlich Zeitarbeit) geworden ist. Der Zusammenhang mit Rekrutungsverfahren ist eher indirekter Art: In der Plattformarbeit werden datengenerierende Methoden der Messung, Bewertung und Beglaubigung von Leistungen erprobt, die langfristig neue Maßstäbe für Transaktionen am Arbeitsmarkt setzen.

### **2.3 Expansionsdynamik der Beschäftigungsindustrie**

Die Beschäftigungsindustrie hat seit der Etablierung von Zeitarbeit und Personalberatung ab Mitte des 20. Jahrhunderts erheblich an Umfang zugelegt und an arbeitsmarktpolitischer Relevanz gewonnen – nach ihrer Ausbrei-

tung in den USA und anderen angelsächsischen Ländern mit Verzögerung auch in Deutschland.

Zuletzt waren es insbesondere die digitalen Dienstleistungsangebote von Plattformen und Softwareentwicklern, welche diese Expansion weiter vorangetrieben haben: Seit den ersten Gründungen Mitte der 1990er-Jahre ist sowohl das Spektrum der technologischen Innovationen als auch die Zahl von Anbietern (in der Regel Startup-Unternehmen) stark angewachsen.

Allerdings zeichnen sich auch bei den digitalen Akteuren bereits Grenzen des Wachstums ab: Die Zahl der Nutzer:innen von Crowdfunding ist niedriger geblieben, als zunächst vielfach angenommen wurde (Pongratz/Bormann 2017), und die Unübersichtlichkeit des ausdifferenzierten Softwareangebots wird zum Hindernis für seine breite Anwendung in der Rekrutierungspraxis (Pongratz 2022c). Als Grundlage für die Konstruktion von Szenarien für die Branchenentwicklung in den kommenden beiden Jahrzehnten erfolgt zunächst eine Einschätzung der in der aktuellen Situation angelegten Veränderungspotenziale.

Grundsätzlich stellen die ökonomische und politische Macht der etablierten Akteure, vor allem der Zeitarbeitsfirmen, und die Innovationsdynamik und Datenmacht der digitalen Akteure wesentliche Triebkräfte für eine anhaltende Expansion der Beschäftigungsindustrie in neue, digitale Geschäftsfelder dar. Wie stark diese ausfällt, so lässt sich die aktuelle Situation interpretieren, entscheiden zwei Faktoren der Marktdynamik (zum institutionellen Umfeld siehe [Kapitel 2.4](#)): zum einen die konkreten Erfolge in der Anwendungspraxis, zum anderen die Integrations- und Kooperationsstrategien innerhalb der Branche.

Welche Angebote sich am Markt durchsetzen, hängt mit dem Verhalten beider Nutzergruppen zusammen: der Nachfrage nach derartigen Dienstleistungen durch Arbeit- und Auftraggeber einerseits und ihrer Akzeptanz bei den Erwerbspersonen andererseits. Allerdings verhalten sich beide Gruppen bisher eher reaktiv zum wachsenden und sich ausdifferenzierenden Dienstleistungsangebot und setzen selbst kaum eigenständige Entwicklungsimpulse (vgl. Pongratz 2022c). In der Konkurrenz der verschiedenen Dienstleistungen sind Selektions- und Verdrängungsprozesse zu erwarten, für welche neben Erfolg und Effizienz ihrer Nutzung insbesondere die strategischen Auseinandersetzungen unter den anbietenden Unternehmen maßgeblich sind.

Der zweite Faktor bezieht sich auf die Bedeutung der Wechselwirkungen und Kooperationsbeziehungen innerhalb der Beschäftigungsindustrie, insbesondere zwischen etablierten und digitalen Akteuren, für die künftige Wachs-

tumsdynamik: Sowohl die Konkurrenz vieler ähnlicher Angebote als auch die Erfordernisse der Integration unterschiedlicher Dienste geben Anlass zu verstärkten Kooperations- und Konzentrationsbestrebungen. Dafür finden sich eine Reihe prominenter Beispiele:

- Auf die sich auch auf digitale Akteure erstreckenden Investitions- und Akquisitionsaktivitäten der Zeitarbeitsfirma Randstad wurde bereits hingewiesen. Ein anderer prägnanter Fall der strategischen Neuorientierung in diesem Segment ist die japanische Zeitarbeitsfirma Recruit Holdings, die nicht nur die größte Stellensuchmaschine, Indeed (2012), sondern auch das führende Bewertungsportal für Arbeitgeber:innen, Glassdoor (2018), erworben und beide im neuen Unternehmensbereich HR Technology zusammengeführt hat.
- Im deutschen Sprachraum gibt es ähnliche Integrations- und Konzentrationsbestrebungen unter dem Dach der Xing-Muttergesellschaft New Work (seit 2012 mit dem Mehrheitseigner Hubert Burda Medien), die neben der Bewertungsplattform für Arbeitgeber:innen Kununu (2013) auch die Stellenbörse HoneyPot (2019) und die Bewerbermanagement-Software Prescreen (2017) übernommen hat.
- Microsoft ist als einer der großen Internetkonzerne mit der Akquisition von LinkedIn (2016) in das Geschäft eingestiegen, das selbst wiederum eine Fülle von Softwarestartups mit ergänzenden Tools übernommen hat und insbesondere mit dem Erwerb der für Videotrainings führenden Plattform Lynda (2015) das eigene Geschäftsmodell für Online-Lernsysteme mit LinkedIn Learning erweitern konnte.
- Andere Internet-Konzerne haben eigene Angebote zur Stellenvermittlung aufgebaut, beispielsweise Google for Jobs und Facebook Jobs (seit Anfang 2022 nur noch für die USA und Kanada). Auch die großen Anbieter für Enterprise Resource Planning haben ihr Softwareangebot zum Human Capital Management oft durch Zukäufe auf- und ausgebaut: SAP mit dem Erwerb von Successfactors (2012), Oracle HCM Cloud durch die Akquisition von Peoplesoft (2004) und Taleo Corporation (2012).

In einer *feldtheoretischen Analyse* mit Fokus auf „Plattformen am Arbeitsmarkt“ hat der Autor (Pongratz 2022a, S. 149) mehrere zentrale Machtressourcen im Feld identifiziert: die wirtschaftliche und politische Stärke der Zeitarbeitsfirmen innerhalb einer gut organisierten Verbandsstruktur, das Expertenwissen der professionellen Personalberatungen und die Datenbestände der Plattformen. Die weitere Entwicklung der Beschäftigungsindustrie hänge wesentlich von den Konstellationen ab, in denen diese Potenziale

wirkungsvoll kombiniert werden: „Noch ist viel Bewegung im Feld, die Beziehungen zwischen digitalen und etablierten Akteuren sind wenig gefestigt und es zeichnet sich kein stabiles Machtgefüge ab“ (ebd.).

In dieser Bestandsaufnahme ergibt sich das Bild einer Übergangssituation, deren Dynamik durch die stetig sich anpassenden Geschäftsstrategien von etablierten und digitalen Dienstleistungsanbietern bestimmt wird. Diese Akteure finden sich in komplexen Netzwerkkonstellationen mit einer Vielzahl wechselseitiger Abhängigkeiten wieder, die sie mit Kooperations- und Akquisitionsstrategien zu bewältigen versuchen. Dabei zeichnen sich weder Wachstumsgeschwindigkeiten noch Monopolisierungstendenzen ab, wie sie für jene Bereiche der Plattformökonomie typisch sind, die bisher im Fokus der öffentlichen Debatten standen (vgl. Srnicek 2016; Dolata 2018; Staab 2019; vgl. auch [Infobox Nr. 7](#)).

Offenbar stellt die Beschaffung von Arbeitskraft eine wesentlich schwieriger zu bewältigende Vermittlungsleistung dar als die Dienste, auf denen die großen Plattformunternehmen, die oft unter dem Akronym GAFAM gefasst werden, ihre globale Macht aufbauten: Google/Alphabet, Amazon, Facebook/Meta, Apple und Microsoft.

Bezeichnend ist etwa, dass die beruflichen sozialen Netzwerke LinkedIn (2002) und Xing (2003) bereits vor Facebook (2004) gegründet wurden, aber wesentlich langsamer gewachsen sind. Auch wenn Plattformen bisher innerhalb der Beschäftigungsindustrie keine ähnlich dominanten Positionen erreichen konnten, haben die privatwirtschaftlichen Akteure am Arbeitsmarkt insgesamt enorm an Bedeutung gewonnen.

Zwar kann nicht von einer Privatisierung im Sinne der Umwandlung öffentlicher Dienstleistungen gesprochen werden, doch „die Gewichte zwischen öffentlicher und privater Vermittlung haben sich stark zugunsten der wesentlich umfangreicheren Informationsangebote der privatwirtschaftlichen Dienstleister verschoben“ (Pongratz 2022a, S. 152).

### 2.4 Das institutionelle Umfeld

Der Arbeitsmarkt ist in einem korporatistischen sozialstaatlichen System wie dem der Bundesrepublik Deutschland in hohem Maße reguliert. Das betrifft sowohl das Vermittlungsgeschehen und die soziale Absicherung des Risikos der Arbeitslosigkeit als auch das Verhältnis von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen, auf betrieblicher Ebene wie hinsichtlich der Verbandsorganisation und der tariflichen Aushandlung.

Das Konfliktpotenzial zwischen der Beschäftigungsindustrie und Institutionen der Arbeitspolitik wird exemplarisch deutlich an den anhaltenden Auseinandersetzungen zwischen Zeitarbeitsfirmen (und ihren Verbänden) und den Gewerkschaften um die Zulassung und Regulierung der Überlassung von Arbeitnehmer:innen (Holst/Nachtwey/Dörre 2009; Promberger 2012). Ähnliche Probleme zeigen sich inzwischen im Feld der Plattformarbeit, wo die Steuerungsmechanismen der Plattformen und die daraus resultierenden prekären Arbeitsbedingungen den Gewerkschaften Anlass zu diversen Interventionsversuchen gegeben haben (siehe z.B. Benner 2015; Barth/Fuß 2021).<sup>2</sup>

Politische Regulierungsmaßnahmen und rechtliche Beschränkungen sind in einzelnen Segmenten der digitalisierten Beschäftigungsindustrie von erheblicher Bedeutung, haben aber auf die Branchenentwicklung insgesamt noch wenig Einfluss. Vor allem in der Gig Economy erforderten rechtliche Bestimmungen zur Personenbeförderung (Thelen 2018) oder zur Scheinselbstständigkeit (Prassl/Risak 2015; Däubler 2016) von den Plattformunternehmen Anpassungen ihrer Geschäftsfelder. Bei den Essenslieferdiensten haben Aktionen der Fahrer:innen (oft mit gewerkschaftlicher Unterstützung) zu Verbesserungen der Arbeitsbedingungen geführt (Ivanova et al. 2018; Heiland/Brinkmann 2020). In den Gremien der Europäischen Union wurde in der Folge ein Vorschlag für eine Richtlinie zur „Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit“ (Europäische Kommission 2021) entwickelt.

Dagegen haben sich hinsichtlich digitaler Verfahren der Personalrekrutierung und der Nutzung von Plattformdaten zu diesem Zweck bisher wenig konkrete Streitpunkte ergeben (vgl. Däubler 2022, S. 119 ff.). Auch die Konkurrenz um Vermittlungsaufträge zwischen der Bundesagentur für Arbeit und den diversen Personalberatungen hat – trotz der Aufhebung des öffentlich-rechtlichen Monopols – bisher zu keinen größeren Friktionen geführt. Solange die Vermittlungsdienste in eine Festanstellung führen, fällt es Gewerkschaften und anderen arbeitsmarktpolitischen Instanzen schwer, konkreten Gestaltungsbedarf zu erkennen.

Vor dem Hintergrund dieser Skizze der Ausgangslage erscheint das institutionelle Umfeld des Arbeitsmarkts in den nächsten Jahren nicht von entscheidender Bedeutung für die Entwicklungsdynamik der Beschäftigungs-

---

2 In Deutschland informieren und beraten die IG Metall (<http://faircrowd.work/de/>, in Verbindung mit einer Ombudsstelle für Schlichtungsfälle) und ver.di ([www.ich-bin-mehr-wert.de/support/cloud-working/](http://www.ich-bin-mehr-wert.de/support/cloud-working/)) über Plattformarbeit.

industrie zu sein (siehe die entsprechenden Ausgangsannahmen in [Kapitel 3](#)). Maßgeblich bleibt es als institutionelle Rahmensetzung, die mit staatlichen Regelungen und verbandlichen Arrangements hohe Stabilität aufweist. Einzelnen Akteuren des institutionellen Umfelds bleibt dabei die naheliegende Option, bei erkennbaren Problemlagen gezielt Einfluss auf die Entwicklung zu nehmen.

Sie sollen hier kurz aufgelistet werden, weil sie als mögliche mitgestaltende Instanzen in den Szenarien in Erinnerung zu behalten sind (ohne hier über das in prägnanter Form verfügbare Lehrbuchwissen hinauszugehen, siehe Keller 2014; Müller-Jentsch 2016; Beckmann/Spohr 2022):

- Die *Bundesagentur für Arbeit* bleibt auch nach der Aufhebung des Vermittlungsmonopols eine zentrale Instanz nicht nur der Arbeitsverwaltung (vor allem mit der Arbeitslosenversicherung), sondern auch der Arbeitsvermittlung. In der bereits mehrfach zitierten Befragung zu den Suchkanälen geben knapp 17 Prozent der Kandidat:innen an, über die Agentur nach Stellen zu suchen (Weitzel et al. 2020, S. 5); die Vertreter:innen der Unternehmen erklären sogar zu gut 50 Prozent, sie weiterhin für Stellenangebote zu nutzen (ebd., S. 4).
- Politische *Parteien, Parlamente* (Legislative) und *Ministerien* auf Bundes- und Landesebene (Exekutive) reagieren in Anbetracht ihrer Relevanz für Unternehmen und Erwerbstätige aufmerksam auf Entwicklungen am Arbeitsmarkt; allerdings schränkt der für den marktwirtschaftlichen Kapitalismus charakteristische Druck zum Kompromiss zwischen Arbeitgeber:innen- und Arbeitnehmer:innenseite den Gestaltungsspielraum ein. Von zunehmender Relevanz werden die Entscheidungsinstanzen der Europäischen Union, insbesondere wenn neue Vermittlungsdienste, wie im Falle der Plattformarbeit, grenzüberschreitend organisiert werden.
- Der Arbeitskonflikt zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen ist institutionell auf zwei Ebenen der *Industriellen Beziehungen* geregelt. Im Betrieb ermöglichen die Mitbestimmungsorgane des Betriebsrats und (für große Unternehmen) der Unternehmensmitbestimmung die Vertretung der Interessen der Belegschaft. Die Aushandlungen von Lohn- und Arbeitsbedingungen erfolgen aber primär auf der Verbandsebene zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften mit dem Ziel tariflicher Vereinbarungen.
- Angesichts der Vielzahl möglicher Interessenkonflikte kommt neben den tarifvertraglichen Vereinbarungen den Regelungen des *Arbeits- und Sozialrechts* und den Entscheidungen der Gerichte eine maßgebliche Rolle im institutionellen Kontext der Beschäftigungsindustrie zu.

Als intermediäre Instanzen stehen die Akteure der Beschäftigungsindustrie im Grunde zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen (bzw. deren Verbänden zur Interessenvertretung).

Zur Arbeitgeber:innenseite hin sind allerdings kaum Konfliktlinien erkennbar, zum einen, weil die Beschäftigungsindustrie selbst vielfach in der Arbeitgeber:innenfunktion agiert (vor allem die Zeitarbeitsfirmen), zum anderen, weil sie sich als Dienstleister für die Arbeitgeber:innen verstehen und damit deren Belange als zahlende Kundschaft priorisieren.

Umso mehr hängt die Frage der institutionellen Rahmensetzungen für die Beschäftigungsindustrie vom Einsatz der Gewerkschaften ab. Diese konzentrieren sich, wie oben angeführt, auf die Sicherung des Erwerbsstatus der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung und sind deshalb primär um Regelungen (seit Längerem) zur Zeitarbeit und (seit Kürzerem) zur Plattformarbeit bemüht (siehe auch Kapitel 5.1). Betriebsräte haben zwar in Verfahren der Personalauswahl beachtliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, sind aber noch kaum mit Problemen der Digitalisierung der Rekrutierungsprozesse befasst und tragen entsprechende Fragen kaum an die Gewerkschaften heran oder bringen sie in die öffentliche Debatte ein.

Die HR-Bereiche vor allem in den großen Unternehmen nutzen bereits viele Angebote von Plattformen und Softwareanbietern. Vorwiegend verlassen sie sich aber auf die seit Längerem bewährten Dienste, etwa der Internet-Stellenbörsen und der Bewerbermanagementsysteme, und sind zurückhaltend in der Anwendung aufwendigerer und anspruchsvollerer Verfahren, etwa der Rekrutierung über die Sozialen Medien (zu Social Recruiting und Active Sourcing vgl. Weitzel et al. 2020).

Zusammenfassend betrachtet kann die Beschäftigungsindustrie ihr Angebot zur Personalrekrutierung weitgehend unbehelligt von öffentlichen Debatten und institutionellen Regelungen vorantreiben, während sie bei der Durchsetzung neuer Arbeits- und Beschäftigungsformen wie der Plattformarbeit mit spürbaren öffentlichen Reaktionen rechnen muss. Das hat beispielsweise dazu geführt, dass der Fahrdienst Uber in Deutschland nur mit einem stark eingeschränkten Dienstleistungsangebot Fuß fassen konnte.

Vielfach aber weichen auch Plattformen für Crowdfunding und Gig-work dem Regulierungsdruck mit nationalstaatlich schwer einzuhegenden Geschäftsmodellen aus oder berufen sich auf die (wenig regulierte) Vermittlung von selbstständiger Arbeit. Das bestehende Institutionensystem bleibt von vielen dieser Entwicklungen eher indirekt berührt, weil seine Regelungen umgangen oder ignoriert werden.

Von einer De-Institutionalisierung (Hertwig 2021) kann man insofern sprechen, als die Bereiche von gering oder nicht regulierter Erwerbsarbeit zunehmen und sich neue Arbeits- und Vermittlungsformen dem Zugriff bewährter Regelungen entziehen. Weiten Teilen der hier skizzierten Beschäftigungsindustrie ist es damit zurzeit möglich, relativ unabhängig von institutionellen Beschränkungen zu agieren, sofern direkte Konflikte mit bestehenden Regulierungen umgangen werden können (vgl. Infobox Nr. 7).

### Infobox 7: **Werkheft Arbeitsgesellschaft 2040**

*„Wohin die Veränderungen führen und wie die Arbeitswelt und Gesellschaft darauf antworten werden, kann niemand prophezeien. Aber es lassen sich Szenarien entwickeln, die eine Bandbreite möglicher Entwicklungen abbilden und damit jetzt schon eine Diskussion darüber ermöglichen, welche Entwicklungen wir fördern und welche wir vermeiden wollen.“ (BMAS 2021)*

Die Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlicht 2021 mit dem Werkheft 05 „vier Szenarien zur digitalen Arbeitsgesellschaft 2040“ (BMAS 2021, S.37) als Ergebnis eines Foresight-Prozesses auf Basis von Literaturrecherchen, Experteninterviews und Online-Befragungen.

Im Zukunftsszenario „Plattform-Gesellschaft“ wirken Plattformen als Strukturierungsprinzip: Es ist möglich, in mehreren Firmen gleichzeitig zu arbeiten, eine Kultur von Office-Netzwerken und Coworking Spaces entsteht und nur noch 20 Prozent der Erwerbstätigen sind in einem Normalarbeitsverhältnis beschäftigt.

Das Szenario „Smarte Maschinen-Gesellschaft“ ist dagegen stärker durch Technologie und Künstliche Intelligenz geprägt, in der „Welt des Netzwerkkapitalismus“ haben Unternehmensnetzwerke kultur- und identitätsstiftenden Charakter und die „ressourceneffiziente Gesellschaft“ ermöglicht durch eine ordnungspolitische Neuausrichtung ein nachhaltiges, fast klimaneutrales Leben. Für die Entwicklung des Arbeitsmarkts ist in jedem Szenario ein anderer Schlüsselfaktor maßgeblich: Plattformen, moderne Technologien, Netzwerke und ein Ordnungsrahmen für Nachhaltigkeit.

## 3. DAS METHODISCHE VORGEHEN IN DER SZENARIOANALYSE

---

### Was leistet eine Szenarioanalyse?

Die Szenarioanalyse ist ein Instrument, um mögliche künftige Entwicklungen bei der Planung von Strategien und Maßnahmen zu berücksichtigen. Obwohl sichere Erkenntnisse über die Zukunft nicht möglich sind, lassen sich begründete Annahmen dazu treffen.

Als Szenarien werden verschiedene Pfade künftigen Geschehens ausgearbeitet, die aufgrund bisheriger Erfahrungen und Kenntnisse als realistische Varianten in Betracht kommen. Sie dienen als Orientierungshilfen für in die Zukunft weisende Entscheidungen. Als hypothetisches Nachdenken über die Zukunft ist die Szenarioanalyse in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu einem verbreiteten Planungsinstrument im Management von Unternehmen und in der politischen Analyse geworden (siehe Infobox Nr. 8).

#### Infobox 8: Geschichte der Szenarioanalyse

*„Heute werden Szenarios in den unterschiedlichsten Kontexten eingesetzt. Wichtige Anwendungsfelder sind unter anderem die strategische Planung in Unternehmen, Stadt- und Raumplanung, Politikberatung, globale Szenarien zur Zukunft der Energie oder des Klimas.“ (Kosow/Gaßner 2008, S. 7)*

Entstanden ist die Szenarioanalyse als strategisches Planungsinstrument des Militärs, hauptsächlich in der Form von Kriegsverlaufs-Simulationen. Als hypothetisches Nachdenken über die Zukunft ist die Szenarioanalyse nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem verbreiteten Planungsinstrument im Management von Unternehmen und in der politischen Analyse geworden. Zum ersten Mal größere Bekanntheit erreichte die Szenarioanalyse in den 1960er-Jahren mit dem Anspruch, Pfadabhängigkeiten in der politischen und wirtschaftlichen Analyse zu durchbrechen und unterrepräsentierte Entwicklungsmöglichkeiten kategorisch miteinzubeziehen. In den USA und in Frankreich wurde sie zunehmend zu einem betriebswirtschaftlichen Tool weiterentwickelt.

Als maßgeblich haben sich dabei drei Schulen herausgebildet: „Intuitive Logics“ (als qualitativer Ansatz entwickelt vom Stanford Research Institute, Global Business Networks und Shell), „Probabilistic Modified Trend Models“ (auf Grundlage von Expertenbefragungen) und „La Prospective“ (eine von Michel Godet entwickelte Synthese). Zu ersten Erfolgen führte die Szenarioanalyse in der Erdölindustrie in den 1970er-Jahren, als mittels dieser Methode die bevorstehende Ölknappheit 1972 antizipiert und so dem Problem der Überkapazität frühzeitig begegnet werden konnte. Prominente Beispiele von angewandten Szenarioanalysen sind der Bericht des Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972) und die Mont-Fleur-Szenarios von 1992 zur Planung der Zukunft der Republik Südafrika nach dem Ende der Apartheid.

Ein Szenario lässt sich definieren als „Darstellung einer möglichen zukünftigen Situation (Zukunftsbild) inklusive der Entwicklungspfade, die zu der zukünftigen Situation führen“ (Kosow/Gaßner 2008, S. 9).

Die Szenarioanalyse reagiert auf die Notwendigkeit, Entscheidungen treffen zu müssen, obwohl die künftigen Bedingungen, unter denen sich diese Entscheidungen zu bewähren haben, ungewiss sind. Vor allem in Prozessen der Strategieentwicklung ermöglicht es die systematische Abklärung unterschiedlicher Entwicklungsperspektiven, einseitige Trendextrapolationen zu vermeiden und auf eventuelle Anpassungserfordernisse vorbereitet zu sein.

Aber auch unabhängig von anstehenden Entscheidungen erlaubt es die Szenarioanalyse, sich prospektiv mit Wandlungsprozessen zu befassen und mögliche zukünftige Handlungsanforderungen analytisch zu bestimmen. Sie stellt damit eine rationale Form des Umgangs mit der prinzipiellen Ungewissheit von Ereignissen der Zukunft dar (zur sozialwissenschaftlichen Diskussion zum Verhältnis von Gegenwart und Zukunft und zu den Möglichkeiten der Prognose siehe Hitzler/Pfadenhauer 2005).

Indem sie Aussagen über die Zukunft machen, haben derartige Szenarien notwendig hypothetischen Charakter. Sie zielen aber nicht darauf ab, künftige Entwicklungen vorherzusagen, sondern sich auf mögliche Verlaufsformen in einem bestimmten Feld vorzubereiten (Kosow/Gaßner 2008, S. 11). Es geht nicht um verlässliche und überprüfbare Prognosen („forecasting“), sondern um die für verschiedene mögliche Verläufe sensibilisierende Vorschau („foresight“).

Um bloße Spekulation zu vermeiden und den Realitätsbezug der „möglichen Zukunft“ zu wahren, bauen Szenarioanalysen systematisch auf das zum

Entwicklungsfeld verfügbare Wissen auf. Im Gebiet der „Futures Studies“ haben sie seit den 1990er-Jahren eine zunehmende wissenschaftliche Fundierung erfahren (siehe als Überblick Bishop/Hines/Collins 2007; Amer/Daim/Jetter 2013).

Die Formulierung im Plural, „futures“, bringt den Anspruch zur Erarbeitung alternativer Optionen zukünftiger Entwicklungen („multiple futures“) zum Ausdruck. Es geht in gewisser Weise um die Erschließung eines „Möglichkeitsraums“ (Kosow/Gaßner 2008, S.13). Die Futures Studies widmen sich sowohl den grundsätzlichen Möglichkeiten des vorausschauenden Denkens (siehe Infobox Nr. 9) als auch den konkreten Schritten der Erarbeitung von Zukunftsbildern, unter anderem mit Szenariotechniken.

### Infobox 9: Antizipation als vorausschauendes Denken

*„FL [futures literacy] is the capacity to explore the potential of the present to give rise to the future.“ (Miller 2007, S. 347)*

Antizipation basiert auf den Grundannahmen, dass die Zukunft mindestens zu einem Teil von der Vergangenheit bestimmt ist und dass zukünftige Szenarien besser angegangen werden können, wenn die nach vorne gerichtete Perspektive möglichst offen ist und möglichst verschiedene Blickwinkel zu berücksichtigen weiß. Dabei können Handelnde auf sehr grundlegende Strukturen zurückgreifen; die Fähigkeit zu antizipieren ist tiefer in der funktionalen Struktur des menschlichen Nervensystems verankert als die Fähigkeit, sich zu erinnern (Poli 2010). Diese biologisch verankerte Kapazität lässt sich für einen rationalen Umgang mit der prinzipiellen Ungewissheit von Ereignissen der Zukunft operationalisieren, indem Zukunftsszenarios narrativ entwickelt werden.

Die Vielheit der Narrationen und die Offenheit ihrer Entwicklung soll verhindern, dass zu einfältige Szenarios auf Basis von zu eingeschränkten Annahmen entwickelt werden. Vor allem in Prozessen der Strategieentwicklung ermöglicht es die systematische Abklärung unterschiedlicher Entwicklungsperspektiven, einseitige Trendextrapolationen zu vermeiden. Die Kapazität, je nach Zielsetzung und Kontext verschiedene antizipatorische Schritte durchzuführen, wird in den Futures Studies als Futures Literacy beschrieben (Miller 2015), als Kompetenz, verschiedene Zukunftsperspektiven mit Sinn zu besetzen und so Lernprozesse anzustoßen.

## **An welchen methodischen Leitlinien orientiert sich die Szenarioanalyse?**

Das Spektrum der Szenariotechniken ist groß, weil sich die Informations- und Datengrundlagen ebenso unterscheiden wie die Zielsetzungen (siehe Kosow/Gaßner 2008, S. 32 ff.): Während Trendanalysen bisherige Entwicklungen unter Annahme variierender Einflussfaktoren fortzuschreiben versuchen, werden in Konsistenzanalysen mögliche Kombinationen von Faktoren in einem systematisch-formalisierten Verfahren durchgespielt (in Deutschland bekannt geworden durch von Reibnitz 1991).

Die folgende Szenarioanalyse verortet sich demgegenüber im Bereich der kreativ-narrativen Szenariotechniken und orientiert sich insbesondere an Ansätzen von „Intuitive Logics“ (Kosow/Gaßner 2008, S. 47 ff.; Schoemaker 1995) und „Narrative Thought“ (Beach 2010 und 2021). Szenarios werden als Erzählungen über mögliche künftige Entwicklungen verstanden, die nicht nur generelle Wandlungsrichtungen skizzieren, sondern auch mögliche Entwicklungsschritte konkret benennen: „Each scenario tells a story of how various elements might interact under certain conditions“ (Schoemaker 1995, S. 26).

Mit der „theory of narrative thought“ betont Beach auf Basis kognitionspsychologischer Annahmen die besondere temporale Struktur der Konstruktion von Szenarien: „a dynamic, ever-evolving chronicle of your ongoing experience, linking memory of the past, perception of the present, and expectations about the future.“ (Beach 2021, S. 2) Die Imagination soll weder einseitig von Eindrücken aus der Vergangenheit noch von Erwartungen an die Zukunft geprägt sein, sondern sich gerade in der Verknüpfung von vergangenen Erfahrungen mit aktuellen Wahrnehmungen und künftigen Erwartungen entfalten.

Szenarioanalysen versuchen Unsicherheiten zu reduzieren, ohne vor schnell aus vergangenen Prozessen auf zukünftige zu schließen oder einseitig nach Bestätigungen für vorgefasste Erwartungshaltungen zu suchen. Die Beschäftigung mit mehreren „möglichen Zukünften“ („possible futures“) schafft einen prospektiven Rahmen, in dem unterschiedliche Annahmen zueinander ins Verhältnis gesetzt werden können, ohne sich in willkürlicher Spekulation oder in der Fülle von Daten zu verlieren: „[Scenario planning] organizes those possibilities into narratives that are easier to grasp and use than great volumes of data“ (Schoemaker 1995, S. 27).

Es gibt viele verschiedene Beschreibungen des methodischen Vorgehens in der Praxis, die sich aber noch kaum unter eine einheitliche Methodologie fassen lassen. Bradfield et al. (2005, S. 800) beobachten gerade im Bereich des

„intuitive logic model“ ein „methodological chaos“ aufgrund zahlreicher Verfahrensvarianten. Die generelle Herangehensweise ist dennoch recht ähnlich und wird von Kosow und Gaßner (2008, S. 19 ff.) in fünf Phasen unterteilt, denen auch das Vorgehen zur Generierung der Szenarien zur Beschäftigungsindustrie folgt (vgl. auch das von Meinert 2014 beschriebene Vorgehen):

1. Bestimmung des Szenariofeldes (Untersuchungsraum): Mit Bezug auf welchen Gegenstand und innerhalb welcher inhaltlichen Grenzen werden Szenarien generiert?
2. Identifikation von Schlüsselfaktoren: Welche zentralen Faktoren wirken innerhalb dieses Untersuchungsfeldes und stehen somit im Mittelpunkt der Analyse?
3. Analyse der Schlüsselfaktoren: Welche Wirkungen können diese Faktoren in Zukunft entfalten und in welchem Zusammenhang stehen sie dabei miteinander?
4. Generierung der Szenarien: Wie lassen sich diese möglichen Einflüsse und Wechselwirkungen in charakteristischen, klar voneinander unterscheidbaren Konstellationen bündeln?
5. Szenario-Transfer: Wie wird mit den Szenarien weitergearbeitet und in welchen Formen kommen sie in der Planung und als Diskursbeitrag zum Einsatz?

Die Zahl der Szenarien wird in der Regel auf eine überschaubare Menge begrenzt, die prägnante Kontrastierungen zulässt: Nach Kosow und Gaßner (2008) liegen die praktischen Erfahrungswerte „bei maximal 4 bis 5 Szenarien zu einem Szenariofeld, die sinnvoll voneinander unterschieden und damit interpretiert werden können“ (S. 21 f.).

Vorab sind Entscheidungen über die zeitliche, räumliche und thematische Reichweite der Szenarien erforderlich (ebd., S. 26 ff.), die eng mit der Bestimmung des Szenariofeldes zusammenhängen. Mit dem Zeithorizont wird festgelegt, wie weit in die Zukunft hinein der Blick reichen soll, mit der geografischen Reichweite, auf welche Regionen sich die Annahmen erstrecken. Der thematische Zuschnitt rückt einzelne Themen, Sektoren oder Institutionen in den Mittelpunkt der Analyse.

Szenarien können explorativ oder normativ konstruiert werden: Normative Szenarien sind von der Frage geleitet, wie angestrebte Zustände (z. B. Marktpositionen von Unternehmen) erreicht oder als negativ bewertete Tendenzen vermieden werden können (siehe die Szenarien der Bertelsmann-Studie, [Infobox Nr. 10](#)); explorative Szenarien versuchen dagegen, realistische Entwicklungspfade ohne explizite Wertungen zu erkunden.

#### Infobox 10: Arbeit 2050 – drei Szenarien

*„Alle drei Szenarien gehen davon aus, dass der technologische Wandel rasch voranschreitet [...], und dass sich dabei Arbeit radikal verändert.“ (Daheim et al. 2019, S. 8)*

Die Bertelsmann Stiftung hat drei Szenarien für die Arbeitswelt im Jahr 2050 in Zusammenarbeit mit Future Impacts im Rahmen des Millennium Projects (einem international agierenden Think Tank) von 2014 bis 2019 entwickelt. Das aufwendige methodische Verfahren umfasste Literaturanalysen, drei Delphi-Befragungen und zahlreiche Workshops weltweit (Daheim et al. 2019, S. 28).

Im negativen Szenario „Politische / Wirtschaftliche Turbulenzen“ nimmt die Vermögenskonzentration weiter zu, die politische Lagerbildung verschärft sich und ein großer Teil der Erwerbstätigen (in globaler Sicht) ist in der Schattenwirtschaft tätig oder erwerbslos.

Für das positive Szenario „Wenn die Menschen frei wären“ sind Prozesse kultureller Sinnstiftung konstitutiv und die Wirtschaft wird zunehmend auf Gemeinwohlanliegen und „Selbstaktualisierung“ (S. 14) ausgerichtet, für die der technologische Fortschritt die materielle Basis schafft.

Das dritte Szenario skizziert einen Mittelweg, der geprägt ist durch Wachstum in vielen Bereichen: Neue Technologien schaffen ausreichend Arbeitsplätze, die Einführung eines Grundeinkommens verhindert soziale Unruhen, große Konzerne gewinnen weiter an Macht.

Unabhängig vom Szenario lautet das Fazit für den Bereich „Wirtschaft und Arbeit“: „Es braucht neue Spielregeln für eine sich verändernde Arbeitswelt, besonders die Förderung passender Rahmenbedingungen für neue Arbeitsformen und Selbstständigkeit.“ (S. 18)

#### **Wie wurde bei der Generierung von Szenarien zur Beschäftigungsindustrie vorgegangen?**

Die im folgenden [Kapitel 4](#) vorgestellten Szenarien beziehen sich auf das Feld der Beschäftigungsindustrie, wie es in [Kapitel 2](#) vorgestellt wurde. Es handelt sich um explorative Szenarien: Es geht also nicht darum, Argumente für oder gegen ihre Verwirklichung zu sammeln, sondern Wissen und Vorstellungen von prinzipiellen Entwicklungsoptionen zu erweitern.

Die explorativen Szenarien umreißen mögliche Entwicklungspfade für diese Branche bis hinein in die 2040er-Jahre. Dieser mittelfristige Zeithorizont von etwa 20 Jahren wurde gewählt, weil zum einen die bisher eher gemäßigte Wandlungsdynamik keine unmittelbar bevorstehenden Umbrüche erwarten lässt, zum anderen aber zu viele Optionen offenstehen, um tragfähige Annahmen über eine noch fernere Zukunft zu erlauben.

In geografischer Hinsicht werden die hochentwickelten kapitalistischen Ökonomien in Europa und Nordamerika in den Blick genommen, in denen die Beschäftigungsindustrie primär verankert ist. Ihre Geschäftsmodelle beanspruchen zwar häufig eine globale Reichweite, doch weltweit sind die institutionellen Bedingungen der Arbeitsmärkte allzu heterogen, um in den Szenarien systematisch Berücksichtigung finden zu können.

Thematisch richtet sich der Fokus auf die Personalrekrutierung, auch wenn innerhalb der Branche noch die Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) das umsatzstärkste Feld darstellt. Für die Entwicklungsperspektiven ist aber die Personalrekrutierung von zentraler Bedeutung, weil deren Digitalisierung gravierende Veränderungen und starkes Wachstum erwarten lässt und die Strategien fast aller relevanten Akteure in der Beschäftigungsindustrie daraufhin ausgerichtet sind (siehe Kapitel 2).

Von der im Bereich der kreativ-narrativen Szenariotechniken üblichen Methodik wurde bei der Generierung von Szenarien für die Beschäftigungsindustrie vor allem in einer Hinsicht abgewichen: der Gestaltung des Analyseverfahrens als eines sozialen Prozesses. Insbesondere innerhalb von Organisationen werden Szenarien meist unter direkter Beteiligung von Gruppen von Expert:innen und/oder Betroffenen erarbeitet. Damit wird ihr Experten- und Praxiswissen erschlossen, sie treten in Austausch miteinander, gestalten den Prozess mit und können ihn selbst als Lernerfahrung erleben.

Dagegen sind die hier entwickelten Szenarien nicht auf die Perspektive einzelner Akteursgruppen ausgerichtet. Weil es sich um einen Forschungsprozess und keine Strategieentwicklung einer Organisation oder Institution handelt, wurde auf die unmittelbare Einbindung von Expert:innen in die Szenariogenerierung verzichtet.<sup>3</sup> Die Informationsgrundlage für die Szenari-

---

3 Ursprünglich war zwar eine mittelbare Einbeziehung von Expert:innen aus dem Feld der Beschäftigungsindustrie und der Industriellen Beziehungen geplant, um ihre verschiedenartigen Interessensperspektiven und Erfahrungswerte für die Analyse der Schlüsselfaktoren zu nutzen (Phase 3). Die mit der Covid-Pandemie verbundenen Erschwernisse von Präsenzveranstaltungen machten allerdings ein derartiges Beteiligungsverfahren im geplanten Zeitraum unmöglich, da dafür im Wesentlichen Workshopformate mit Anwesenheit der Expert:innen erforderlich gewesen wären.

en bilden vielmehr die zur Analyse der Beschäftigungsindustrie (siehe Kapitel 2) herangezogenen Quellen und Materialien (vor allem Literaturanalysen, Internetrecherchen, Experteninterviews und Dokumentenanalysen) und die auf dieser Basis entwickelten sozialwissenschaftlichen Interpretationen zur aktuellen Situation der Branche (Pongratz 2021a und 2022a). Die Szenarioanalyse stellt in diesem Fall also eine Erweiterung des Forschungsprozesses in prospektiver Absicht mit kreativ-narrativen Techniken dar.

Dieses Vorgehen lässt die Option offen, in der Phase des Szenario-Transfers nicht nur die Ergebnisse öffentlich zur Diskussion zu stellen, sondern in Transfer-Workshops mit Expert:innen die Szenarioannahmen aus der Perspektive unterschiedlicher Interessengruppen zu durchleuchten und bezüglich ihres analytischen und diskursrelevanten Potenzials zu überprüfen.<sup>4</sup> Die Transfer-Workshops können zur Überarbeitung der Szenarien ebenso wie zur Ergänzung alternativer Entwicklungspfade führen.

Sie eröffnen den beteiligten Expert:innen den Raum, ihre eventuell abweichenden Einschätzungen zu erläutern und zu begründen, darüber miteinander in Dialog zu treten und gemeinsam über wünschenswerte Entwicklungspfade zu beraten. Damit unterstützen sie die Zielsetzung der Studie, die Entwicklung der Beschäftigungsindustrie als arbeitsmarktpolitisches Gestaltungsfeld zu etablieren und eine breite Diskussion dazu innerhalb der Branche und bei relevanten politischen Akteuren anzustoßen. Über derartige Transfer-Workshops nähert sich das Analyseverfahren wieder dem beteiligungs- und gestaltungsorientierten Mainstream der Szenarioanalyse an.

Da für eine im Forschungsprozess verankerte Szenarioanalyse kaum bewährte methodische Anleitungen verfügbar waren, folgte die Szenariogenerierung dem im kreativ-narrativen Ansatz verankerten Grundsatz der „disciplined imagination“ (Schoemaker 2020, S. 5; Bradfield et al. 2005, S. 807) und den weithin anerkannten Gütekriterien der Plausibilität und Konsistenz (Amer et al. 2013, S. 36).

Disziplinierte Imagination wurde hier so verstanden, dass es für alle in den Szenarien angeführten zukünftigen Entwicklungen der Personalrekrutierung bereits in der Gegenwart zumindest erste Anzeichen oder Vorformen gibt, die sie als realistische Möglichkeiten ausweisen. Es wurden also keine gänzlich neuen Tools oder Angebote der Beschäftigungsindustrie erfunden

---

4 Im Anschluss an die Publikation der Entwicklungsszenarien sind – soweit es die Pandemiebedingungen zulassen – mehrere Transfer-Workshops mit verschiedenen Gruppen von Expert:innen und mit Vertreter:innen von Organisationen der Beschäftigungsindustrie und der Industriellen Beziehungen geplant.

und als Gedankenspiel eingeführt, sondern die Imagination richtete sich auf mögliche Weiterentwicklungen innovativer Rekrutierungsverfahren, Varianten ihrer Nutzung und deren Kombinationsmöglichkeiten.

Zur Erfüllung des Gütekriteriums der Plausibilität wurde darauf geachtet, dass die angenommenen Wechselwirkungen und verstärkenden Dynamiken in einem logischen Zusammenhang stehen und somit verständlich und nachvollziehbar sind. Das Kriterium der Konsistenz eines Szenarios erfordert, dass es ein stimmiges Gesamtbild abgibt und damit Überzeugungskraft als mögliche Zukunftsoption entfaltet – nicht um an Vorhersagekraft zu gewinnen, sondern um zur Auseinandersetzung mit den darin angelegten Wirkungszusammenhängen anzuregen.

Methodisch wurde an der Plausibilität und Konsistenz einzelner Szenarien gearbeitet, indem ihre wechselseitige Trennschärfe überprüft wurde, damit sie maßgebliche Entwicklungsoptionen in typisierender Weise abdecken.<sup>5</sup>

### **Welche Annahmen zum Szenariofeld liegen der Analyse zugrunde?**

Die Transparenz der Analyse erfordert es, die inhaltlichen Ausgangsannahmen und Leitlinien der Konstruktion der Szenarien zu erläutern. Dabei wurde unterschieden zwischen Annahmen zur generellen Entwicklungsdynamik der Arbeitsmärkte zum einen und zur spezifischen Situation der Beschäftigungsindustrie zum anderen.

Mit Annahmen zur Entwicklung der Arbeitsmärkte umfasste die erste analytische Rahmensetzung jenes Feld, auf welches die Dienstleistungsangebote der Beschäftigungsindustrie abzielen. Diese Annahmen sind von der neueren Arbeitsmarktforschung informiert (vgl. als Überblick Beckmann/Spohr 2022), sind selbst aber weder als eigenständige Untersuchung noch als Prognose zu verstehen. Vielmehr ermöglicht es ihre Explikation zu überprüfen, ob die Szenarien vor diesem Hintergrund plausibel sind und inwieweit davon abweichende Arbeitsmarktentwicklungen Anlass zu ihrer Korrektur geben.

---

<sup>5</sup> Das Vorgehen weist Ähnlichkeiten auf und bietet Anschlussmöglichkeiten zur Entwicklung von Typen in Fallstudienanalysen, wie sie in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung verbreitet sind (vgl. Pongratz/Trinczek 2010).

Von folgenden Entwicklungstendenzen von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt wurde für die Konstruktion der Szenarien ausgegangen:

- Die Dynamik der globalen Arbeitsmärkte bleibt hoch: Wirtschaftliche Schwankungen, technologischer Wandel und Migration infolge sozialer, ökologischer und politischer Krisen erfordern beständige Anpassungen.
- Die etablierten Arbeitsmarktinstitutionen bilden weiterhin die Grundlage zur Bewältigung der Arbeitsmarktdynamik, werden aber neuartigen Problemstellungen und schnellen Veränderungen nur begrenzt gerecht. Diese Gestaltungslücke wird zunehmend von Instanzen der privaten Beschäftigungsindustrie gefüllt.
- In den regionalen und fachlichen Segmenten der Arbeitsmärkte kommt es zu unterschiedlichen Entwicklungen, teils mit Überschuss an Arbeitskraft (z. B. infolge von Digitalisierung und technologischer Innovation), teils mit Mangel an spezifischen Qualifikationen. Der Fachkräftemangel eröffnet gute Geschäftsgelegenheiten und Wachstumsbedingungen für die private Beschäftigungsindustrie.
- Aufgrund sich wandelnder Qualifikationsanforderungen und phasenweisem Personalmangel (u. a. in Verbindung mit Migration und Mobilität) entstehen anhaltende Anforderungen an Weiterbildung und Qualifikationsanpassung. Zentrale Herausforderungen bilden die Zugänglichkeit der Bildungsangebote und ihre global gültige Zertifizierung (zusammen mit der Beglaubigung von Arbeitserfahrungen).
- Das Spektrum der Beschäftigungsformen bleibt breit und wird in vielfältiger Weise genutzt, verstärkt auch mit der Kombination von oder Wechseln zwischen verschiedenen Erwerbsformen (z. B. angestellt, selbstständig); das Arbeitsmarktgeschehen wird dadurch zunehmend unübersichtlich und bildet sich nur unzureichend in amtlichen Statistiken ab.
- Die Personalarbeit in den Betrieben passt sich den veränderten sozialen, ökonomischen und technologischen Bedingungen weiter an: Es werden neue Rekrutierungsstrategien erprobt, vermehrt externe Dienstleistungen nachgefragt und Kandidatenpools ausgebaut. Generell aber bleibt das Human Resource Management (zunehmend bezeichnet als: Talent Management) eher konservativ auf funktionierende Verwaltungsabläufe ausgerichtet und entwickelt wenig eigenständige Innovationskraft.
- Die Vielfalt der Interessen der Erwerbstätigen wird sichtbarer: Unterschiedliche Erwartungen an Erwerbsarbeit treten deutlich zutage, flexible Anpassungsmöglichkeiten an Anforderungen der wechselnden Lebensphasen werden eingefordert, Bildungsangebote und Mobilitätschancen aktiv gesucht.

- Gewerkschaften und Betriebsräte befassen sich nur am Rande mit dem Wandel von Prozessen der Personalrekrutierung und von Strukturen der Beschäftigungsindustrie. Zum einen sind sie reichlich mit den ständigen sonstigen Veränderungen von Arbeit und Wirtschaft befasst, zum anderen steht hinsichtlich Personalarbeit People Analytics im Vordergrund, also die Auswertung von Daten der Beschäftigten.

Die zweite Gruppe von Vorannahmen bezieht sich auf den Entwicklungsstand der Beschäftigungsindustrie und ihre bisherige Wandlungsdynamik. In ihrer Vorstellung im zweiten Kapitel hat sich gezeigt, dass es sich um eine vergleichsweise junge und offene Branche handelt. Sie weist kaum strukturell verfestigte Entwicklungspfade auf, von deren Verlängerung und Fortsetzung in der Zukunft ausgegangen werden könnte.

Das lässt großen Spielraum für die prospektive Konstruktion der Szenarien, für die Anschlussmöglichkeiten an die folgenden Entwicklungslinien innerhalb der Beschäftigungsindustrie angenommen wurden (siehe Kapitel 2):

- Eine längere Vorgeschichte weisen die Geschäftsfelder der Zeitarbeit und der Personalvermittlung auf, die sich in den 1950er- und 1960er-Jahren international etabliert haben (in Deutschland deutlich später), wobei die Unternehmen einflussreiche Verbandsstrukturen aufbauen konnten. Sie stehen indessen unter ständigem Anpassungsdruck durch staatliche Regulierungen und die Dynamik der Arbeitsmärkte.
- Das Entwicklungstempo der digitalen Geschäftsmodelle ist sehr unterschiedlich: mit schnellem Wachstum der Plattformen für Fahr- und Lieferdienste einerseits, aber erst allmählicher Implementation von Rekrutierungstechnologien andererseits. Im Hinblick auf Personalrekrutierung wird weiterhin von einem eher inkrementellen Wandel mit fortschreitender Nutzung digitaler Technologien, aber ohne disruptive Umbrüche ausgegangen.
- Die Entwicklung der Talent Acquisition Technology schreitet voran: Es gibt wenig neue Angebote, aber viele Optimierungs- und Integrationsbestrebungen; algorithmische Verfahren werden zuverlässiger, ohne entscheidende Durchbrüche zu erzielen. Das Matching von Arbeitskraft und Stellenanforderung bleibt eine komplexe Aufgabe, für die sich der Anspruch „tech and touch“ durchsetzt (Motto: Technologie erleichtert menschliches Entscheiden, ersetzt es aber nicht). Datenschutz bleibt aufgrund der Vielzahl der beteiligten Akteure ein Kernproblem.
- Die zurückhaltende Nutzung der Angebote digitaler Intermediäre durch die HR-Abteilungen aufseiten der Arbeitgeber:innen wird nicht als

- grundsätzliches Hindernis interpretiert: Nicht zuletzt infolge von Fachkräftemangel bleibt der Veränderungsdruck hoch und die Bereitschaft zur Implementation von Innovationen nimmt in der HR-Praxis zu.
- Eine wichtige Voraussetzung für die intensivierete Nutzung neuer Verfahren und Technologien bildet deren zunehmende Integration, um das Angebot für die Rekrutierenden überschaubarer und einfacher handhabbar zu machen. Dieser Integrationsdruck erfordert mehr Anschlussfähigkeit der Angebote untereinander und entsprechende Kooperationen zwischen den Akteuren der Beschäftigungsindustrie.

#### **Welcher analytische Fokus wurde für die Szenariokonstruktion gewählt?**

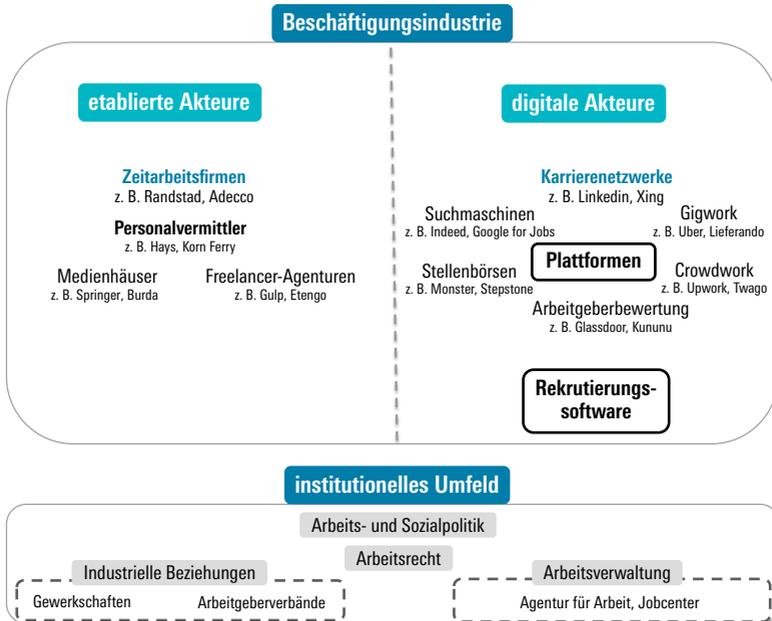
Diese Annahmen von Entwicklungstendenzen am Arbeitsmarkt und zur Wandlungsdynamik der Branche wurden als konstitutive Bedingungen des künftigen Wandels verstanden und damit als inhaltliche Rahmensetzungen für die Szenarien vorab festgelegt.

Sie führten zu der methodischen Entscheidung, den analytischen Fokus der Szenariokonstruktion auf die strategischen Perspektiven der etablierten und digitalen Akteure innerhalb der Beschäftigungsindustrie zu richten. Denn sie haben sowohl großen Handlungsbedarf als auch erhebliche Einflussmöglichkeiten innerhalb einer sich neu konstituierenden Branche. **Abbildung 1** gibt auf der Grundlage der Beschreibung der Beschäftigungsindustrie im zweiten Kapitel einen Überblick über die für die Szenariokonstruktion relevanten Akteure.

Die Szenarien wurden also auf Basis der Hypothese generiert, dass die Marktstrategien der Intermediäre den entscheidenden Faktor für die Entwicklung der Beschäftigungsindustrie in den kommenden Jahrzehnten bilden. Dabei wurden aufgrund der eben skizzierten Vorannahmen drei Gruppen von Akteuren unterschieden:

- Die *etablierten* Intermediäre (Verlage, Zeitarbeitsfirmen, Freelancer-Agenturen, Personalvermittlungen) stehen aufgrund ökonomischen und technologischen Wandels unter Anpassungsdruck ihrer bewährten Geschäftsmodelle.
- Die *digitalen* Intermediäre (Softwareentwickler, Stellenbörsen, Suchmaschinen, Karrierenetze, Bewertungsplattformen für Arbeitgeber:innen, Plattformen für Gigwork und Crowdwork) sind auf der Suche nach aussichtsreichen Positionen am Markt.

Überblick über die im Fokus der Szenariokonstruktion stehenden Akteure



Quelle: eigene Darstellung

- Auf Basis bestehender institutioneller Regelungen der Arbeitsmärkte nehmen Arbeitsverwaltungen, Gewerkschaften und Verbände eher passive Rollen der Beschäftigungsindustrie gegenüber ein und entwickeln kaum Gestaltungsinitiative. Im *institutionellen Umfeld* sehen sie sich zunächst nur indirekt betroffen und erkennen erst in wenigen Feldern Handlungsbedarf (aktuell z. B. bei Gigwork und Crowdwork, siehe Kapitel 2.4).

Im Rahmen des Phasenmodells der Szenarioanalyse (Kosow/Gaßner 2008, S. 19ff., s. o.), wurden etablierte und digitale Intermediäre mit der Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle als Schlüsselfaktoren der Branchenentwicklung identifiziert (Phase 2). In den Mittelpunkt der Analyse rückte damit die Positionierung der verschiedenen Akteure mit Dienstleistungsangeboten zur Per-

sonalrekrutierung im Feld der Beschäftigungsindustrie und mit Ausrichtung auf die Anforderungen der Arbeitsmärkte (Phase 3). Ihr liegt die Beschreibung der Branche (siehe Kapitel 2) als zusammenfassende Darstellung der aktuellen Ausgangspositionen im Feld zugrunde.

Auf dieser Basis wurde im Hinblick auf künftige Entwicklungen primär nach plausiblen Akteurskonstellationen gesucht, nach Konkurrenzverhältnissen und Kooperationsbestrebungen, die aus den vielfältigen Beziehungen hervorgehen können. Die Entscheidung für konkrete Szenarien (Phase 4) folgte schließlich den daraus sich ergebenden Hinweisen auf mögliche Verdichtungen von Handlungszentren im Feld: Um welche Akteure und in welchen Konstellationen könnte sich ein Zentrum der weiteren Entwicklung herauskristallisieren, an dem künftig große Teile des Feldes ihre Aktivitäten ausrichten?

Die Szenariokonstruktion wurde damit auf mögliche künftige Gestaltungskerne fokussiert, die auf das gesamte Feld der Beschäftigungsindustrie ausstrahlen. Wie dominant diese Kerne werden, wurde als weiterhin offene Frage gesehen. In den Szenarien wurden die zentralen Handlungsstrategien und Akteurskonstellationen in typisierender Form ausgearbeitet, um charakteristische Wirkungen und ihre potenzielle Reichweite zu veranschaulichen.

#### **Wie ist die Darstellung der Szenarien aufgebaut?**

Die Darstellung jedes der folgenden Szenarien ist in vier Abschnitte gegliedert, in denen künftige Entwicklungen aus unterschiedlichen Perspektiven präsentiert werden.

Die einzelnen Abschnitte dienen nicht der Herleitung oder Begründung der prospektiven Annahmen, sondern sollen sie als „mögliche Zukunft“ („possible futures“) anschaulich und in ihren wesentlichen Merkmalen verständlich machen. Die Ausführungen schlagen einen eher erzählerischen Ton an und sprechen von der Zukunft im Präsens, um die Vorstellung vom Szenario als einer realistischen Möglichkeit zu erleichtern.

#### **„Zum Einstieg“**

Jedes Szenario beginnt mit der Erzählung einer Situation aus den 2040er-Jahren, welche konkrete Veränderungen im Alltag der Erwerbstätigen exemplarisch vor Augen führt und auf diesem Weg Interesse wecken und die Imagination anregen soll. Der fiktionale Charakter ist offensichtlich und lädt dazu ein, sich in eine mögliche künftige Arbeitswelt hineinzusetzen.

Obwohl die geschilderten Situationen zum aktuellen Zeitpunkt noch kaum auftreten können, sind wesentliche soziale und technische Voraussetzungen dafür bereits gegeben.

### **„Beschreibung (Foresight)“**

Der zweite Abschnitt stellt die Kernelemente des Szenarios vor: Welche intermediären Akteure stehen im Mittelpunkt der Entwicklung? Welche Faktoren haben ihnen zu diesem Erfolg verholfen? Welche charakteristischen Akteurskonstellationen zeichnen sich um diesen Kern herum ab? Eine grafische Darstellung anhand des Überblicks zur „Landschaft der Beschäftigungsindustrie“ (vgl. [Abbildung 1](#)) unterstreicht die Positionierung der Kerngruppe im Szenariofeld.

Die Beschreibung ist das Ergebnis der analytischen Vorausschau (Foresight), also der Konstruktion einer plausiblen und konsistenten Entwicklungsdynamik für die Beschäftigungsindustrie über die nächsten beiden Jahrzehnte (siehe dazu auch [Infobox Nr. 9](#)). Sie konzentriert sich auf die Schlüsselfaktoren der Entwicklung und umreißt jene Grundzüge der jeweiligen Szenarien, die sie in charakteristischer Weise voneinander abheben.

In prägnanter Form wird ein Zukunftsbild entworfen, wie die Beschäftigungsindustrie die Vermittlungsanforderungen am Arbeitsmarkt in den 2040er-Jahren erfüllt.

### **„Schlüsselereignisse (Backcasting)“**

Der nächste Abschnitt ist Ergebnis eines Analyseschritts, der in den Futures Studies unter den Begriff Backcasting (in Analogie zu Forecasting/Foresight) gefasst wird (siehe [Bendor/Eriksson/Pargman 2020, S. 6f.](#)):

Von dem für die Vorausschau gewählten Zielpunkt in der Zukunft wird hypothetisch zurückverfolgt, welche Ereignisse zu dieser Entwicklung geführt haben können. Verwendet wird Backcasting vor allem für normative Szenarioanalysen, etwa wenn zu einem wünschenswerten Zukunftsszenario nachhaltigen Wirtschaftens gefragt wird, welche Schritte in der Zwischenzeit nötig sind, um es zu erreichen (vgl. [Quist/Vergragt 2006](#)).

Für die explorativen Szenarien zur Beschäftigungsindustrie diene das Backcasting als analytisches Mittel zur Überbrückung von Gegenwart und Zukunft: Ermittelt wurden dafür hypothetische Schlüsselereignisse, die zeitlich weniger weit entfernt liegen und sich als realistische Optionen bereits abzeichnen, auch wenn ihr Eintreten nicht sicher ist. Sie wurden also ebenfalls vorausschauend konstruiert, aber mit konkreterem Gehalt und stärkerem Bezug zur Gegenwart. Als plausible Zwischenschritte veranschaulichen sie –

vom Zukunftsbild rückwärts gedacht – mögliche Entwicklungswege hin zum Szenario und untermauern damit dessen Stichhaltigkeit.

#### **„Vergleichsdimensionen“**

Der abschließende Abschnitt fasst die charakteristischen Merkmale des Szenarios zusammen und listet sie entlang von sieben Dimensionen systematisch auf:

- Akteure: Welche intermediären Akteure stehen im Kern des Entwicklungsszenarios?
- Arbeitskraft: Auf welche Formen von Arbeitskraft richten sich die Akteursstrategien primär?
- Markt: Welches Wechselspiel von Angebots- und Nachfragestrategien entsteht?
- Matching: Wie werden Angebot und Nachfrage im Rekrutierungsprozess konkret zusammengeführt?
- Technologie: Welche Rolle spielen Rekrutierungstechnologien dabei?
- Struktur: Welche Folgen ergeben sich daraus für die Ungleichheitsstruktur am Arbeitsmarkt?
- Institutionen: Welche Rolle spielen die etablierten Institutionen im Szenario?

Die Dimensionen erfassen Schlüsselfaktoren, die für die Szenariokonstruktion konstitutiv sind, auch wenn sie nicht für jedes Szenario das gleiche Gewicht haben; vorangestellt ist ihnen die das jeweilige Zukunftsbild kennzeichnende Kernannahme. Diese Übersichtsdarstellung verlässt den erzählerischen Duktus und erleichtert es, die Szenarien miteinander zu vergleichen. Ein systematischer Abgleich der Szenarien wird in der folgenden Analyse nicht angestellt. Dieser Schritt kann bei Bedarf im Szenario-Transfer (Phase 5 der Szenarioanalyse) in Form von Workshops mit Vertreter:innen relevanter Akteursgruppen vorgenommen werden.

Die Auffächerung der Vergleichsdimensionen erlaubt einen Überblick über die Szenarien in tabellarischer Form und spannt damit den „Möglichkeitsraum“ der Entwicklung der Beschäftigungsindustrie auf. Denn das Ziel dieser explorativen Szenarioanalyse, das sei noch einmal betont, ist nicht die Entscheidung für ein einzelnes Szenario oder die Planung von Strategien und Maßnahmen für den Weg dorthin.

Vielmehr geht es um die Vergewisserung über das Spektrum an möglichen Entwicklungen, um die Relevanz dieses Dienstleistungsfeldes für eigene Gestaltungsperspektiven – seien sie unternehmerischer oder politischer

Art – zu erfassen. Dieser explorative Anspruch schließt Argumentationen für oder gegen einzelne Szenarien nicht prinzipiell aus: Sie können zum Verständnis der Entwicklung beitragen, wenn sie zur Bestimmung potenzieller Einflussfaktoren und zur Analyse ihrer Wechselwirkungen führen.

Deshalb sind auch in die Darstellung der Szenarios weitere „Infoboxen“ eingebaut, die aktuelle Informationen zu tatsächlichen Phänomenen enthalten, also keine Zukunftsprojektionen darstellen. Sie liefern exemplarische Hinweise auf Ankerpunkte der prospektiv anvisierten Zukunft in der Gegenwart.

## 4. SZENARIEN: WELCHE ROLLE SPIELT DIE BESCHÄFTIGUNGSINDUSTRIE IN DEN 2040ER-JAHREN IM ARBEITSMARKTGESCHEHEN?

---

Die Szenarien wurden, wie in [Kapitel 3](#) erläutert, entlang der Frage konstruiert, um welche Akteure und in welchen Konstellationen sich ein Zentrum der weiteren Entwicklung herauskristallisieren könnte.

Auf Grundlage der Analyse der Gegenwartssituation ([siehe Kapitel 2](#)) lässt sich auf zwei mögliche Zentren schließen, an denen sich ein großer Teil der Aktivitäten im Feld in Zukunft ausrichtet: zum einen die bisher die Branche dominierenden Zeitarbeitsfirmen, zum anderen die Karrierenetzwerke mit ihren umfangreichen Datensammlungen, unter denen LinkedIn wiederum die global führende Position einnimmt. Ausgehend von diesen beiden Entwicklungskernen sind die Szenarien „Institutionenwissen“ und „Plattformdaten“ konstruiert; das dritte Szenario „Segmentkompetenz“ geht von der Ausbildung eher dezentraler Strukturen aus, in denen keine einzelne Akteursgruppe die Wandlungsdynamik prägen kann.

Das *Szenario „Plattformdaten“* ist entlang von Annahmen konstruiert, wie sie für die im Zuge der Digitalisierung entstandene Plattformökonomie charakteristisch sind: Karrierenetzwerke funktionieren als zweiseitige Netzwerke, die umso attraktiver werden, je mehr Mitglieder sie vorzuweisen haben. LinkedIn ist als primär englischsprachige Plattform mit dem Image einer hochqualifizierten Mitgliedschaft international zum Marktführer geworden. Das Karrierenetzwerk hat eine monopolistische Position erlangt, die die über die Plattform verfügbaren Informationen zu den potenziellen Anbietern von Arbeitskraft für Recruiter sowohl der Arbeitgeber:innen als auch von Zeitarbeitsfirmen und Personalberatungen attraktiv macht.

Während die Bedeutung der Karrierenetzwerke auf der Verfügung von Daten zum Arbeitsmarktangebot beruht, haben die großen Zeitarbeitsfirmen ihre beachtliche Machtposition beim Aufbau der Branche seit Mitte des 20. Jahrhunderts erlangt. In der Auseinandersetzung mit unterschiedlichsten nationalstaatlichen Regelungen haben sie sich untereinander gut organisiert und eingehende Kenntnisse der Arbeitsmärkte und ihrer Institutionen erworben. Das *Szenario „Institutionenwissen“* geht davon aus, dass dieser institutionelle Einfluss den Zeitarbeitsfirmen zentrale Steuerungsfunktionen in der Ausweitung und Kombination verschiedener Personaldienstleistungen sichert.

Das dritte Szenario „Segmentkompetenz“ stellt mit der Annahme, dass keine der etablierten oder digitalen Akteursgruppen im Zentrum der Beschäftigungsindustrie entscheidenden Einfluss gewinnt, keineswegs eine Restkategorie dar. Arbeitsmärkte im Kapitalismus weisen verschiedene Segmentationslinien auf (nach Branchen, Berufen, Regionen etc.), weshalb es sowohl bei Zeitarbeitsfirmen als auch bei Personalberatungen einen hohen Anteil an auf bestimmte Segmente spezialisiertem Mittelstand gibt. Angesichts der vielfältigen Plattform- und Softwareangebote kann deshalb plausibel angenommen werden, dass auch unter Bedingungen der Digitalisierung Wissen und Kompetenz für spezifische Arbeitsmarktsegmente die dominierende Machtbasis bleiben.

In der Szenarioanalyse werden häufig ein positives und ein negatives Szenario gebildet und eines (oder mehrere), das (oder die) als Mittelweg zu verorten ist (vgl. Infobox Nr. 10). Damit wird die Erwartung verbunden, dass die positive Entwicklung anzustreben sei, während beim Mittelweg mit einer besonders hohen Wahrscheinlichkeit seiner Realisierung zu rechnen sei. Solche Kalküle haben bei der hier vorgestellten Analyse keine Rolle gespielt: Die Szenarien loten das Spektrum der Möglichkeiten aus und veranschaulichen potenzielle Entwicklungsdynamiken, beabsichtigen aber nicht, Wertungen vorzunehmen.

Aus der Sicht einzelner Akteursgruppen mag das eine Szenario vielversprechender klingen als das andere, denn in jedem sind Gewinner und Verlierer angelegt. Es bleibt den interessierten Akteuren unbenommen, eine der Entwicklungsrichtungen gezielt einzuschlagen und die unternehmerischen Strategien darauf auszurichten. Im abschließenden Kapitel 5 werden derartige Optionen exemplarisch für die Gewerkschaften durchgespielt.

Es war aber nicht die analytische Absicht, mehr oder weniger wünschenswerte Entwicklungen zu formulieren oder die Wahrscheinlichkeiten für ihre Realisierung abzuschätzen. Entscheidend für die Konstruktion war, ob es für jedes Szenario ausreichend begründete Annahmen aus der Analyse der gegenwärtigen Situation gibt, um sie als realistische Entwicklungsvariante in Betracht zu ziehen.

## 4.1 Szenario „Plattformdaten“

### Zum Einstieg: Pesa D. sucht neue Kolleg:innen

Pesa D. startet in ihren Arbeitstag, indem sie auf ihr LinkedIn-Profil geht und nachsieht, ob es zu ihrem gestrigen Post zum Besuch eines von Linked-

in Learning angebotenen Online-Kurses Reaktionen aus ihrem Netzwerk gibt.

Tatsächlich haben sich eine Kollegin aus der Nachbarabteilung (mit ähnlich positiven Erfahrungen) und zwei Interessierte aus anderen Unternehmen (mit einem Dank und einer Frage) gemeldet. Sie beantwortet kurz die Frage und verweist auf einen Präsenz-Kurs, der als Vertiefung angeboten wird. Sie macht das nicht nur in ihrem persönlichen Interesse, sondern offiziell während der Arbeitszeit im Rahmen der Employer-Branding-Initiative ihres Arbeitgebers.

Die Firma will mit einer Bildungsinitiative neue Mitarbeiter:innen gewinnen und hat deshalb die Angestellten zur Teilnahme und zu (wohlwollenden) Berichten zum Kursangebot aufgefordert. Dazu hat das Unternehmen neben einem umfangreichen Weiterbildungspaket bei LinkedIn Learning auch eine Werbekampagne für die offenen Stellen gebucht. Eine bei LinkedIn Talent Insights in Auftrag gegebene Analyse hatte nämlich ergeben, dass der Markt für die gesuchten Fachkräfte zwar weitgehend erschöpft ist, dass es aber aussichtsreich sein könnte, niedriger qualifizierte Personen mit einem persönlichen Entwicklungsprogramm für die Stellen zu gewinnen. Eine auf diesen Arbeitsmarktbereich spezialisierte Personalvermittlung wurde damit beauftragt, eine entsprechende Rekrutierungsstrategie zu entwickeln und die erforderlichen Leistungen bei LinkedIn einzuzukaufen.

Pesa D. behält natürlich trotzdem im Blick, ob sich über die Kontakte neue Perspektiven für sie selbst bei anderen Unternehmen ergeben. Auf die häufigen Anfragen von Personalvermittlungen reagiert sie zwar nur, soweit das nötig ist, um zu aussichtsreichen Kandidatenpools Zugang zu bekommen. Die Berichte im Netzwerk jedoch vermitteln ihr einen guten Eindruck davon, wo interessante Aufgaben und ein ansprechender Kollegenkreis auf sie warten könnten. Denn die hohe Fluktuation im Unternehmen führt immer wieder zu belastenden Zusatzaufgaben. Aber vielleicht finden sich ja auch über ihre eigenen Posts neue Kolleg:innen, die dauerhaft bleiben möchten und so freundlich und kompetent sind, wie der eben mit Antwort bedachte Kontakt gewirkt hat.

### **Beschreibung (Foresight): „Plattformdaten“ als Zukunftsszenario**

Dass LinkedIn sich in der Beschäftigungsindustrie etabliert, zeichnete sich früh ab: Schon um 2020 war es mit 700 Millionen Nutzerprofilen das weltweit mit Abstand größte berufliche soziale Netzwerk. Und bereits um diese

Zeit hatte die Plattform ihr Leistungsangebot gezielt auf Dienstleistungen am Arbeitsmarkt ausgerichtet (siehe Infobox Nr. 11), unter anderem mit der Datenaufbereitung zur Personalsuche (LinkedIn Recruiter) und ergänzenden Weiterbildungsangeboten (LinkedIn Learning). Der Mutterkonzern Microsoft investierte hier mit langfristiger Perspektive.

Dass LinkedIn aber die zentrale Rolle in der Branche übernimmt, wurde erst deutlich, als Personalvermittlungen im Verlauf der 2030er-Jahre die Effizienz des Matching mit LinkedIn-Daten enorm steigerten. Sie entwickelten nun zunehmend die Fähigkeit, die Daten in ihre Bewerbermanagementsysteme zu integrieren und wirkungsvoll mit verschiedenen Rekrutierungstools zu verknüpfen. Im Zuge dieses Professionalisierungsprozesses war es zu diversen Kooperationen gekommen, zu denen LinkedIn die Datenbasis und Personalvermittlungen ihre Verwertungskompetenz beisteuerten. Andere Akteure im Feld passten sich an: Zeitarbeitsfirmen kauften mit der Akquisition von Vermittlungsagenturen dieses Wissen ein, Softwareunternehmen verbesserten die Schnittstellen und die HR-Abteilungen der Arbeitgeber:innen richteten ihre People Analytics darauf aus.

#### Infobox 11: LinkedIn Economic Graph

*„LinkedIn's Economic Graph ist ein digitales Abbild des Arbeitsmarktes, basierend auf Daten von über 560 Millionen Mitgliedern, 50.000 Kenntnissen und Fähigkeiten, 20 Millionen Unternehmen, mehr als 14 Millionen offenen Stellen und 29.000 Bildungseinrichtungen – also allen Daten auf LinkedIn.“ (LinkedIn 2023d)*

„Anhand dieser uns zur Verfügung stehenden Informationen können wir Trends wie Talentabwanderung, Einstellungszahlen und gefragte Kompetenzen in einzelnen Regionen, Branchen und Berufsbildern erkennen.[...] Diese Analysen ermöglichen uns, in Zusammenarbeit mit Regierungen, öffentlichen Institutionen, internationalen Organisationen und Forschungsinstituten, weltweit neue wirtschaftliche Chancen für unsere Mitglieder zu erschließen und Entscheidungsträgern zu einer besseren Informationsgrundlage zu verhelfen.“ (LinkedIn 2023d)

„Here are our partners helping us map the global economy: eurostat, IDB, ILO, NASWA, NGA, NLC, OECD, The World Bank, World Economic Forum.“ (LinkedIn 2023c)

Letztlich sind diese Matching-Erfolge der Personaldienstleister ausschlaggebend dafür, dass sich die Arbeitgeber:innen auf breiter Ebene auf LinkedIn als zentralen Ort des Employer Branding und der Networked Job Offer (NJO) eingelassen haben. In verschiedenen sozialen Netzwerken ist mit NJOs ein Angebot entstanden, mit dem Mitarbeiter:innen eines Unternehmens für die Verbreitung von Stellenangeboten sorgen, Kontakt zu Interessierten aufbauen und sie in ihr berufliches Netzwerk integrieren.

Vielfach hat sich auf dieser Grundlage Peer Selection als Verfahren verbreitet, mit dem nicht mehr die Führungskräfte, sondern die Teammitglieder neues Personal auswählen, ihre künftigen Kolleg:innen also, natürlich mit Unterstützung des internen Talent Management oder von externen Dienstleistern. Diese „Demokratisierung“ der Personalauswahl hat die Attraktivität des Karrierenetzwerks enorm gesteigert und zu einem deutlich höheren Aktivitätsniveau der Nutzer:innen geführt.

Zum entscheidenden Konkurrenzvorteil von LinkedIn wurde die Koppelung mit einem umfassenden, online zugänglichen Weiterbildungsangebot. Neben den fachlichen Basisqualifikationen sind vernetzte Kommunikation und Weiterbildung inzwischen zum Kernelement des professionellen Selbstverständnisses geworden. Vor allem aktive Nutzer:innen der Plattform erschließen sich auf diese Weise ein hohes Maß an Mobilitätsoptionen am Arbeitsmarkt.

Allerdings stehen diese Optionen nicht allen Erwerbspersonen gleichermaßen offen, weil die einfachen Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten weiterhin über Plattformen der Gig Economy, über Zeitarbeitsfirmen oder andere Agenturen vermittelt werden. LinkedIn bleibt die Bühne zur Selbstdarstellung für Mittel- und Hochqualifizierte, die sich (angestellt wie freiberuflich) als Professionals verstehen. Die Arbeitsmarktforschung spricht zunehmend von einem Zwei-Drittel-Arbeitsmarkt, dessen Gewinner:innen die aktiv Vernetzten sind, die sich ständige berufliche Verbesserungsoptionen offen halten (und die an das alte arbeitssoziologische Theorem des Arbeitskraft-unternehmer-Typus erinnern).

Nutzen daraus ziehen auch jene weniger im Netzwerk engagierten Professionals, deren Qualifikationen ohnehin auf hohe Nachfrage treffen oder die sich in fachlichen Nischen etablieren konnten. Die Verlierer:innen finden sich im von der Plattform abgekoppelten Drittel, das Sichtbarkeit allenfalls auf den Plattformen der Gig Economy erlangt, welche jedoch nur selten langfristig stabile und lukrative Erwerbchancen eröffnen. Hier allein finden die Gewerkschaften noch starken Rückhalt, den sie mit vereinzelt Erfolgen politischer Maßnahmen und gesetzlicher Regulierungen zu stabilisieren versuchen.

Die arbeitsmarktpolitischen Positionen im institutionellen Umfeld sind sehr uneinheitlich und haben sich zunehmend polarisiert. Denn viele Verbände und öffentliche Institutionen sind inzwischen selbst weitgehend auf Daten des Karrierenetzwerks für ihre strategischen Planungen angewiesen.

## **Schlüsselereignisse im Szenario „Plattformdaten“ (Backcasting)**

### **Peer Selection**

Die Einbeziehung der Teammitglieder in die Auswahl neuer Kolleg:innen erhielt den entscheidenden Schub durch den Geschäftserfolg eines Startups, das mit Unterstützung einer großen Personalberatung ein Tool zur Bewertung von Bewerber:innen durch das gesamte Team entwickelt hat. Viele Führungskräfte haben dieses Peer Ranking als wertvolle Entscheidungshilfe erlebt. Da die Rekrutierungsstrategie des Networked Job Offer (NJO) über die sozialen Netzwerke bereits weitverbreitet ist, bietet es sich für Personalvermittlungen an, beides miteinander zu kombinieren.

Aus dem Kreis der zahlreichen Mitarbeiter:innen, die über ihr Netzwerk an der Rekrutierung neuen Personals mitwirken, war ohnehin vermehrt der Anspruch geäußert worden, auch am Auswahlverfahren beteiligt zu werden. Die Erfahrungen mit Peer Selection fallen sehr unterschiedlich aus, weil es offenbar in hohem Maße von der Unternehmenskultur abhängt, wieviel Akzeptanz das Verfahren bei Management und Belegschaft findet.

### **Hays-Adecco**

Die Übernahme der Zeitarbeitsfirma Adecco durch die Personalberatung Hays gilt in der Beschäftigungsindustrie als Wendepunkt im Relevanzverhältnis der verschiedenen Personaldienstleistungen. Leiharbeit war schon seit Ende der 2010er-Jahre (und beschleunigt durch die Covid-Pandemie) insbesondere in Europa im Rückgang begriffen, während das Geschäftsfeld der Personalvermittlung (insbesondere Recruitment Process Outsourcing) stetig kräftig zulegte.

In der Branche wurde die Übernahme, obwohl sie formal als Fusion erfolgte, als Indiz dafür gewertet, dass es die Personalberatungen wesentlich besser verstanden, Rekrutierungs-Technologien und Netzwerk-Daten effektiv zu nutzen, als die bisher dominierenden Zeitarbeitsfirmen (siehe [Infobox Nr. 12](#)). Diese hatten den Rückgang des Leiharbeitsgeschäfts durch eine Diversifizierung ihres Dienstleistungsangebots aufzufangen versucht, aber immer mit großen Schwierigkeiten bei der Integration der Geschäftsfelder zu

kämpfen. Der neue Konzern Hays-Adecco verkaufte einen Teil des Adecco-Konglomerats und baute die Struktur um den Kern der Personalvermittlung neu auf.

#### Infobox 12: Hays

*„Hays, Personalberatung und -vermittlung, London, England, 5.620.979 Follower“ (LinkedIn 2023e); „Adecco, Personalberatung und -vermittlung, Zurich, 5.422.019 Follower“ (LinkedIn 2023f)*

Die 1867 gegründete britische Firma Hays war ursprünglich in der Logistik tätig, akquirierte 1986 die Personalberatung „Career Care Group“ (gegründet 1968) und spezialisierte sich ab 2003 im Zuge einer strategischen Neuausrichtung auf diesen Geschäftszweig.

Ende November 2021 erzielte Hays einen Umsatz von 6,58 Milliarden Euro, wobei die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) mit 31 Niederlassungen ein Umsatzvolumen von 1,77 Milliarden Euro beisteuerte (Hays 2022a). International hat Hays zu diesem Zeitpunkt 256 Niederlassungen in 33 Ländern mit insgesamt 10.800 Mitarbeiter:innen, davon 2.600 in der DACH-Region.

Unternehmenspartnerschaften verbinden Hays mit CBI, Google, LinkedIn, Whatsapp, New Work – und mit den Fußballclubs Manchester City und New York City, der Forschungsberatung Oxford Economics und dem Programmierernetzwerk Stack Overflow.

*„Our unique relationship with LinkedIn means that our consultants have unprecedented access to LinkedIn’s member database so they can search LinkedIn and our own database side-by-side. Hays is the most followed recruitment company – and the 33rd most followed company overall – on LinkedIn, with over 5m followers.“ (Hays 2022b)*

#### Skills E-Certification

Entscheidende Wettbewerbsvorteile in der Konkurrenz mit den zahlreichen regionalen Karrierenetzwerken (wie Xing im deutschsprachigen Raum) erlangte LinkedIn durch die breite Anerkennung seiner E-Certification von Skills. Mit dem Aufbau der Bildungs-Plattform LinkedIn Learning war zunächst lediglich ein automatisierter Nachweis von absolvierten Weiterbildungen im jeweiligen Nutzerprofil verbunden ([siehe Infobox Nr. 15](#)).

In Zusammenarbeit mit einer Reihe globaler Konzerne, die ihre interne Weiterbildung eng an LinkedIn Learning angebunden hatten, wurden Standardanforderungen für besonders verbreitete Skills definiert und ein großer Teil der Weiterbildungsangebote entsprechend lizenziert. Es bestehen zwar verschiedene Formen der E-Certification von Skills parallel weiter, aber das LinkedIn-System wird von den Personalvermittlungen weithin bevorzugt, weil es die Bildungsabschlüsse und zertifizierten Skills unmittelbar mit dem Netzwerkprofil (und damit auch dem CV) verbindet. Aktuell wird mit Nachdruck daran gearbeitet, auch die in der Arbeitspraxis erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in das System der E-Certification zu integrieren.

### **Platform Act**

Die gesetzliche Regulierung von Plattformen auf dem Arbeitsmarkt in Europa, auf welche die Gewerkschaften entscheidend hinwirken konnten, blieb auf die direkte Vermittlung von Arbeitsaufträgen fokussiert. Sie ermöglichte so die EU-weite Grundsicherung von Erwerbsarbeit bei Lieferdiensten, Personenbeförderung u. a. Die technologischen Innovationen durch Algorithmen zur Optimierung der Auftragsabwicklung erschienen ausgereizt und die Gig Economy hatte ihre Vorreiterrolle längst eingebüßt.

Die Karrierenetzwerke blieben von der Regulierung ausgeklammert. Sie hatten sich ein hohes Maß an Legitimation im politischen Feld erworben, indem sie ihre Daten in Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen für eine verfeinerte Arbeitsmarktberichterstattung zur Verfügung stellten. Die Kernmitgliedschaft der Gewerkschaften in Produktion und Dienstleistung nutzte sie weiterhin nur in begrenztem Maße, während das Interesse der Arbeitgeber:innen an diesem Dienstleistungsangebot am Arbeitsmarkt hoch blieb.

## **Vergleichsdimensionen im Überblick**

### **Kernannahme**

Die entscheidende Ressource im Szenario „Plattformdaten“ bilden die Daten, welche die am Arbeitsmarkt aktiven Plattformen zu Erwerbspersonen ebenso wie zu Unternehmen sammeln, auswerten und als Dienstleistung für Vermittlungsaufgaben verkaufen. Eine marktbeherrschende Stellung hat das Karrierenetzwerk LinkedIn gewonnen, mit dem global mit Abstand umfangreichsten Datenbestand und wachsender Effizienz in der Verknüpfung von Personen- und Unternehmensdaten.

### **Akteure**

Die Plattformökonomie setzt sich im institutionellen Feld des Arbeitsmarkts durch; mit LinkedIn wird das global führende Karrierenetzwerk zur maßgeblichen Datenbasis; das Vermittlungsgeschehen ist weitgehend auf die optimale Nutzung der LinkedIn-Daten ausgerichtet.

### **Formen**

Konkrete Merkmale von Arbeitskraft (Qualifikation, Beschäftigungsform, Arbeitszeitprioritäten) sind für die Vermittlungsfunktion sekundär, sie funktioniert unabhängig davon; institutionelle Aspekte und nationale Differenzen treten in den Hintergrund, im Vordergrund stehen die Images von Erwerbstätigen und Unternehmen, die über die Plattform produziert und global verbreitet werden.

### **Markt**

Das Grundprinzip ist die hohe Sichtbarkeit vor allem des Angebots an Arbeitskraft, aber auch der Nachfrage (Unternehmen als Arbeit- bzw. Auftraggeber); die Aktivitäten der Erwerbstätigen konzentrieren sich auf Selbstdarstellung und Vernetzung, aktives Zugehen auf Arbeitgeber:innen spielt kaum eine Rolle; Unternehmen werden in erster Linie über ihre per Plattform vernetzten Mitarbeiter:innen sichtbar.

### **Matching**

Das Matching von Angebot und Nachfrage wird von der Plattform bewusst nicht angestrebt, um den Charakter als Netzwerk nicht zu verlieren; vielmehr ist sie Datendienstleister für die Personalsuche der Unternehmen und der Personalberatungen. Zu Experten der Nutzung der Netzwerk-Daten werden die Personaldienstleister, die in einer Art Symbiose mit der Plattform enorm an Bedeutung gewinnen.

### **Technologie**

Die Entwicklung von Software zur Personalrekrutierung erfolgt überwiegend unter dem Dach von integrativen Bewerbermanagementsystemen, welche ihre Schnittstellen zu LinkedIn zu optimieren versuchen. Denn in der Qualität ihrer Analysen sind sie weitgehend davon abhängig, wie effizient sie die Daten der Plattform nutzen können, die ihre Algorithmen immer weiter verfeinert. Zugleich finden sich immer neue Start-ups, die mit kreativen Lösungen die Plattformdaten ergänzen oder anreichern.

### Struktur

Die Plattform repräsentiert einen Zwei-Drittel-Arbeitsmarkt, d. h. in einem hochentwickelten Industrieland wie Deutschland sind etwa zwei Drittel der Erwerbspersonen auf der Plattform vertreten (mit einer aktiven Minderheit und einer passiven Mehrheit), vor allem Mittel- und Hochqualifizierte. Das verbleibende Drittel, das auf LinkedIn nicht präsent ist, findet vielfach nur prekäre Beschäftigungsgelegenheiten mit hohen Risiken und der Notwendigkeit von arbeits- und sozialpolitischer Unterstützung.

### Institutionen

Die Arbeitsmarktpolitik verlässt sich in zunehmendem Maße auf die Daten der Plattform, um das laufende Geschehen zu interpretieren; institutionelle Regelungen verlieren im Zwei-Drittel-Segment an Bedeutung und werden durch individualisierte Anreize ersetzt. Im Ein-Drittel-Segment werden sie (wie bisher) politisch ausgehandelt und gesetzlich und tariflich verankert – mit in diesem Bereich noch starken Gewerkschaften.

## 4.2 Szenario „Institutionenwissen“

### Zum Einstieg: Ein untypischer Arbeitstag für Ista W.

Ista W. geht heute wieder zum vierteljährlichen Advancement Check mit dem Talent Coach seiner Employment Agency.

Als Zeitarbeitsfirmen verstehen sich Employment Agencies schon lange nicht mehr, weil sie Arbeitnehmerüberlassung nur noch auf Wunsch anbieten und ansonsten überwiegend befristete Einsätze als Freelancer:in oder mit verschiedenen Varianten von Arbeitsverträgen vermitteln. Sein Talent Contract sichert Ista kontinuierliche Assignments bei Kundenunternehmen, sofern er zur beständigen Anpassung seiner Professional Capabilities bereit ist. Diesem Zweck dient der für ihn kostenlose Advancement Check.

Vorab hat er online ein umfangreiches Test- und Informationspaket bearbeitet, mit dem seine aktuelle Arbeits- und Lebenszufriedenheit gemessen, der Erfolg seiner jüngsten Talent Optimization Activities überprüft und seine weiteren Interessen ermittelt werden. Der Talent Coach geht am Vormittag die Ergebnisse zu seiner Client Performance mit ihm durch und gleicht sie mit der Entwicklung seines Success Scores bei Kunden ab. Anschließend gibt er ihm ein Update zu seinen weiteren Einsatzmöglichkeiten anhand einer bei LinkedIn in Auftrag gegebenen, individualisierten Auswertung des Arbeitsmarktgeschehens in seiner Professional Zone.

Am Nachmittag steht dann zunächst ein Insight Talk in Kleingruppen mit anderen Professionals aus seiner Zone an, bei dem sie sich ungezwungen über Entwicklungen der Unternehmen und Einsatzbereiche austauschen, in denen sie gerade performen. Darauf freut sich Ista W. ganz besonders, denn es sind immer wieder neue Gruppen von etwa gleichaltrigen Peer Talents, von denen er Informationen aus erster Hand erhält – und seine eigenen Erfahrungen beisteuern kann. Dieser Austausch gibt ihm wichtige Orientierungen zur Frage, ob er sich in der richtigen Aufgabe und in der passenden Beschäftigungsform befindet.

Seit gut einem Jahr ist er nun als Freelancer bei einer Firma, die ihm zwar hohes Einkommen, aber keine dauerhafte Perspektive bietet. Er würde nun gerne mit einem anspruchsvolleren Assignment ein ähnliches Verdienstniveau erreichen, aber als Permanent Employee, denn dann könnte er den lange anvisierten Immobilienkauf endlich angehen. Seine Employment Agency wird ihm das ermöglichen, wenn er die erforderlichen Advancements nachweisen kann, die dann per Blockchain-Technologie in seinem Talent Record dokumentiert werden.

Zum Tagesabschluss geht er mit seinem Talent Coach die dafür erforderlichen Schritte durch und vereinbart mit ihm die entsprechende Contract Extension. Vielleicht überzeugt diese Aussicht nun endlich seine Partnerin, ihre Erwerbsarbeit auch über eine Employment Agency zu organisieren.

### **Beschreibung (Foresight): „Institutionenwissen“ als Zukunftsszenario**

Zu zentralen Anlaufstellen für die Vermittlung von Arbeitskraft wurden in den 2030er-Jahren die Employment Agencies, zu denen sich ein großer Teil der Zeitarbeitsfirmen entwickelt hat. Bei ihnen bündelt sich das Expertenwissen über die Arbeitsmärkte, sowohl hinsichtlich fachlicher und regionaler Teilarbeitsmärkte als auch im Zugang zur internationalen Personalsuche. Mit der Kombination von persönlichen Erfahrungen und technologischen Verfahren zur Rekrutierung („tech and touch“) ist es ihnen gelungen, ihre Matching-Effizienz erheblich zu steigern.

Leiharbeit (als Managed Service Provider) ist nur noch einer ihrer Geschäftszweige, mit Schwerpunkten in einigen spezifischen Arbeitsmarktsegmenten. Ihr Hauptgeschäft aber machen sie mit Rekrutierungsdienstleistungen für Festangestellte (Recruitment Process Outsourcing) und für Freelancer (Freelancer Management Systems). Besser als andere private Personaldienst-

leister (Personalvermittlungen, Stellensuchmaschinen, Karrierenetzwerke etc.) sind sie in der Lage, die verschiedenen Nutzungsformen von Arbeitskraft (selbstständig/abhängig, befristet/unbefristet u. a.) so miteinander zu verbinden, dass sie als integriertes Angebot eines „Total Talent Management“ verfügbar werden.

Sie ermöglichen damit den Unternehmen als Arbeit- bzw. Auftraggebern den flexiblen und effizienten Einsatz von Arbeitskraft („workforce value“), während Erwerbstätige ihr Arbeitsengagement auf wechselnde Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebenslagen einstellen können („life stage benefit“).

Als entscheidender Wettbewerbsvorteil innerhalb der Beschäftigungsindustrie hat sich erwiesen, dass Zeitarbeitsfirmen sich seit ihrer Gründungsphase Mitte des 20. Jahrhunderts intensiv mit den institutionellen Bedingungen der Arbeitsmärkte auseinandersetzen mussten, um das Geschäftsmodell der Leiharbeit unter verschiedenen nationalen Regelungen (und vielfach gegen diese) durchzusetzen. Es ist das dabei gewonnene „Institutionenwissen“, das es ihnen nunmehr nach ihrem Wandel zu Employment Agencies ermöglicht, passgenaue Einsatzformen von Arbeitskraft zu entwickeln, die auf unterschiedliche Arbeitsmarktconstellationen abgestimmt sind und den jeweiligen rechtlichen und arbeitspolitischen Rahmungen gerecht werden.

Auf der Grundlage intensiver verbandspolitischer Arbeit konnten sie national (in Deutschland die inzwischen fusionierten Verbände BAP und iGZ) und international (WEC) gesellschaftliche Legitimation für ihr systematisch erweitertes Geschäftsmodell aufbauen und das der Leiharbeit anhaftende negative Image prekärer Beschäftigung abstreifen.

In der Verbindung des Geschäftsmodells von „Total Talent Management“ mit dem in der europäischen Sozialpolitik zu Beginn der 2000er-Jahre vieldiskutierten Konzept der Flexicurity (Viebrock/Clasen 2009) profilierten sich Employment Agencies sogar als gesellschaftspolitisch konsolidierende Instanz (vgl. Infobox Nr. 13). Denn ihre Ressourcen erstrecken sich nicht nur auf Kenntnisse von Regeln und Verfahren und auf Kompetenzen ihrer Nutzung und Gestaltung, sondern auch auf historisch gewachsene wirtschaftliche und politische Netzwerke.

### Infobox 13: Ein neuer Sozialvertrag

*„Governments, employers and social partners should redesign regulation to ensure that all work opportunities are secure and sustainable for workers and business alike.“ (SIA 2018)*

2018 veröffentlicht die Adecco Group das Whitepaper „Time to act. Creating a new social contract for work in the 21st century“. Anlass für eine führende Zeitarbeitsfirma, sich mit Fragen der Regulierung neuer Arbeitsformen zu beschäftigen, sind die Herausforderungen der Plattformarbeit.

Während die Branche bis dahin für eine Politik der Deregulierung zur Erleichterung flexibler Beschäftigung, u. a. durch Zeitarbeit, stand, wird nunmehr für einen neuen Sozialvertrag mit einheitlicher Regulierung aller Beschäftigungsformen plädiert: „Where there is a national system of building up social rights, workers should not lose these as they move between forms of work or economic sectors.“ (The Adecco Group 2018, S.2)

Unterstellt wird, dass Arbeitgeber:innen und Erwerbstätige gleichermaßen Flexibilität durch die Nutzung unterschiedlicher Beschäftigungsformen (vor allem Anstellung, Zeitarbeit, Selbstständigkeit) anstreben (S.4), die sozialen Sicherungssysteme aber nur auf die Festanstellung ausgelegt sind (S.7). Flexibilität und Sicherheit werden so in Verbindung miteinander gesetzt: „The same market volatility that makes labour flexibility essential for companies also makes social protection essential for workers“ (S.14).

„The increasing variety of work forms needs to be appropriately regulated.“ (Randstad 2021, S.28)

Durchgesetzt am Markt haben sich jene großen Zeitarbeitsfirmen, denen es gelungen ist, ihr per Akquisitionspolitik über die Jahrzehnte diversifiziertes Leistungsangebot in effizienter Weise zu integrieren.

Die verschiedenen Lösungsansätze für diese Aufgaben haben dazu geführt, dass sich trotz starker Konzentrationstendenzen neben den Marktführern auch eine Bandbreite mittelständischer Employment Agencies mit spezialisierten Vermittlungsdienstleistungen behaupten konnte. Die unterschiedlichen Plattformen haben sich mit dieser Entwicklung arrangiert und ihre Dienstleistungen weitgehend auf die Anforderungen der Employment Agencies ausgerichtet, die zu ihren hauptsächlichen Kunden geworden sind.

Politisch bleibt die Rolle der Employment Agencies umstritten. Sie haben zwar mit dem Anspruch flexibler sozialer Sicherung zur Etablierung globaler Basisstandards der Beschäftigung beigetragen, aber gleichzeitig bleiben sie mitverantwortlich für die Verfestigung erheblicher Differenzen

der Erwerbsbedingungen in verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten. In jüngster Zeit reagieren sie auf diese öffentliche Debatte mit Angeboten zur Unterstützung der verbliebenen staatlichen Vermittlungsleistungen für besonders benachteiligte Erwerbsgruppen. Zudem kommen die Verhandlungen mit den Gewerkschaften voran, die Employment Agencies mit ihrer intermediären Funktion in das System Industrieller Beziehungen zu integrieren.

## **Schlüsselereignisse im Szenario „Institutionenwissen“ (Backcasting)**

### **Talent Contract**

Eine entscheidende Wende nahm das Geschäftsmodell der Zeitarbeitsfirmen mit der Einführung von Talent Contracts, mit dem sie Arbeit und Qualifizierung unabhängig von der Beschäftigungsform des jeweiligen Arbeitsauftrags (Assignments) beim Kunden garantierten.

Die mittelständischen Vorreiter der Branche, die mit dieser Umfirmierung zur Employment Agency erheblich ins Risiko gegangen waren, erzielten rasche Erfolge, weil vor allem jüngere Erwerbstätige auf allen Qualifizierungsstufen dieses Angebot attraktiv fanden. Das schlechte Image von Leiharbeit trat schließlich ganz in den Hintergrund, als sich die Branche darauf einigte, ab dem zweiten Jahr im Talent Contract großzügige Basiskosten für die Ausstattung eines Homeoffice nach individuellen Ansprüchen zu übernehmen.

### **Total Talent Management**

Dieses neue Angebot der Arbeitskraft-Vermittlung überzeugte auch die Arbeitgeber:innen davon, nunmehr sämtliche im Betrieb aktiven Erwerbstätigen (neben den Angestellten also auch alle Leiharbeitskräfte, Freelancer etc.) systematisch zu erfassen (Total Talent), ihre Betreuung im Talent Management (früher: HR) zu bündeln und als Unternehmensstrategie die Optimierung einer Blended Workforce anzustreben.

Die Gewerkschaften beteiligten sich an der Ausgestaltung, nachdem weitreichende Vereinbarungen darüber erzielt werden konnten, dass alle so erfassten Arbeitskräfte in den Vertretungsbereich der Betriebsverfassung fallen. Sämtliche Erwerbstätigen mit direktem Arbeitsauftrag im Betrieb haben seitdem Anspruch auf tariflich vereinbarte Basisleistungen und betriebliche Interessenvertretung.

### **Flexiprotect Charta**

Globaler Vorreiter für diese Entwicklung wurde die Europäische Union, die mit dem Sozialvertrag zu Flexiprotect (Flexiprotect Charta) einen auf Talent Contracts und Total Talent zugeschnittenen arbeits- und sozialpolitischen Regulierungsrahmen schuf. Die Employment Agencies hatten dazu maßgeblich beigetragen, weil sie sich nicht mehr für Deregulierung stark machten (wie die Zeitarbeitsfirmen früher), sondern gemeinsam mit ihren Verbänden für eine gemäßigte Reregulierung eintraten. In der arbeitspolitischen Debatte wurden sie damit zunehmend zur vermittelnden Instanz zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden.

### **Platform Act**

Auf weniger Gegenliebe bei den Employment Agencies war dagegen die Initiative der Gewerkschaften zur umfassenden Regulierung von Plattformarbeit und zur Einschränkung der Nutzung von Plattformdaten von Erwerbstätigen gestoßen. Sie hatten viel Geld in die Akquisition von Plattformen und von KI-Technologie zur Auswertung ihrer Daten investiert, die sie für entscheidend für ihre Matching-Effizienz hielten.

Erst als im Gegenzug die auf Blockchain-Technologie beruhende Zertifizierung von Bildungs- und Qualifizierungsnachweisen durch das Velocity Network (siehe Infobox Nr. 14) als internationaler Standard akzeptiert wurde, kam es zu der weitreichenden Regulierung im Platform Act. Das Velocity Network war als Nonprofit-Einrichtung einer bemerkenswerten Allianz von Bildungseinrichtungen, Personaldienstleistern und großen Arbeitgebern entsprungen, blieb aber lange Zeit in seiner Reichweite begrenzt. Mit der offiziellen Legitimation wuchs es nun rasch und kompensierte einen Teil des Informationsverlusts durch die Regulierung der Plattformen.

#### **Infobox 14: Velocity Network Foundation**

*„We are reinventing how career records are shared across the global market, deploying the Internet of Careers.“ (Velocity Network Foundation 2022)*

Die 2019 gegründete „Velocity Network Foundation“ ist eine Non-Profit-Organisation mit dem Ziel, mittels Blockchain-Technologie ein globales System zum Austausch vertrauenswürdiger Informationen, insbesondere von Bildungsabschlüssen und Arbeitszeugnissen, zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen zu schaffen.

„Velocity Network is powered by blockchain technology, making it trusted, private, and effortless for people to take ownership of their career credentials, choose whether to share them, decide how that data is used by others, and in the future even sell data and earn income on that sale, creating an economy around the ownership and transfer of valuable career-related data.“ (Velocity Network Foundation 2022)

Die komplexe soziale und technologische Architektur des Verifizierungssystems findet sich erläutert unter: [www.velocitynetwork.foundation/learn](http://www.velocitynetwork.foundation/learn). Der branchenübergreifende, globale Anspruch findet seinen Ausdruck in der prominenten Mitgliedschaft: Unter den Gründungsmitgliedern finden sich große Personaldienstleistungsunternehmen, etwa Randstad, Kelly und Korn Ferry, die Anbieter von Software für Enterprise Resource Planning SAP und Oracle, Zertifizierungsdienste wie AON assessment solutions, Credential Engine oder Hire Right und auch die (später ausgestiegene) Crowdworking-Plattform Upwork. Inzwischen zählt zu dem auf 46 Organisationen angewachsenen Konsortium auch die World Employment Confederation WEC.

„The increasing variety of work forms will need to be appropriately regulated. [...] Randstad aims to play a leading role in achieving the necessary social innovation worldwide (Randstad 2019, S. 29).

## Vergleichsdimensionen im Überblick

### Kernannahme

Im Szenario „Institutionenwissen“ haben die großen, global aktiven Zeitarbeitsfirmen ihre dominierende Position in der Beschäftigungsindustrie nachhaltig behauptet, weil sie mit ihrem Wissen zu den institutionellen Bedingungen der Arbeitsmärkte (in ihren nationalen und branchenspezifischen Differenzierungen) ihre Dienstleistungen so erweitern und anpassen können, dass sie den veränderten Marktdynamiken und Digitalisierungsoptionen gerecht werden konnten.

### Akteure

Etablierte Personaldienstleister nutzen ihr Wissen und ihre Erfahrung im Umgang mit den Institutionen des Arbeitsmarkts, um unter Einsatz neuer Technologien ihre Marktposition systematisch auszubauen; Vorreiter sind

die global führenden Zeitarbeitsfirmen, die im WEC gut organisiert sind und ihr Leistungsportfolio so diversifizieren, dass sie zunehmend zu umfassenden Leistungsanbietern für alle Aufgaben der Personalarbeit, insbesondere der Personalrekrutierung werden.

##### **Formen**

Zeitarbeitsfirmen kennen und nutzen gezielt die unterschiedlichen Beschäftigungsformen unter den jeweiligen nationalen Bedingungen; durch Gewährleistung eines sozialen Rahmens (Flexiprotect) für alle Beschäftigungsformen (Personalvermittlung, Freelancer, Crowdfunding u. a.) werten sie ihr Kerngeschäft Leiharbeit auf und verbessern ihr Image; die Diversität des Angebots an Beschäftigungsformen ermöglicht es ihnen, immer weitere Arbeitsmarktsegmente zu erschließen.

##### **Markt**

Der Erfolg der Zeitarbeitsfirmen beruht darauf, dass es ihnen gelingt, unterschiedlichste Formen der Nachfrage nach Arbeitskraft zufriedenzustellen und den Arbeitgeber:innen Leistungspotenziale zeitlich und qualifikatorisch passgenau zur Verfügung zu stellen – auch in schwierigen Arbeitsmarktsegmenten; besonders für Erwerbstätige mit der Bereitschaft zu einem abwechslungsreichen und flexiblen Einsatz sind sie als Vermittlungsinstanz interessant; die Unterschiede der Beschäftigungsformen werden nivelliert, Qualifikation und Motivation stehen ganz im Vordergrund.

##### **Matching**

Mit Anwendung und Weiterentwicklung digitaler Rekrutierungstechnologien steigern sie schnell ihre Fähigkeit zu einem effizienten Matching; entsprechend eng arbeiten sie mit Softwareunternehmen zusammen (oder kaufen diese auf), vor allem im Hinblick auf leistungsfähige, integrative Bewerbermanagementsysteme.

##### **Technologie**

Die führenden Zeitarbeitsfirmen haben internationale Standards für die Erhebung und Auswertung von Daten für Rekrutierungszwecke durchgesetzt, die ihnen den Zugang zu den großen Märkten in Nordamerika, Europa und Asien sichern. Auf dieser Grundlage haben sich global drei Bewerbermanagementsysteme mit unterschiedlicher Architektur durchgesetzt, deren Konkurrenz Antrieb für weitere technologische Innovationen ist.

### Struktur

Die von den Zeitarbeitsfirmen verfolgte Flexiprotect-Politik sichert den Einsatz verschiedener Beschäftigungsformen als zentrales Geschäftsmodell, hat aber auch zu deren wechselseitiger Anpassung und zur breiten Einführung von Mindeststandards geführt. Von einer neuen Form von Normalarbeit kann dennoch nicht gesprochen werden, weil der Flexiprotect-Ansatz zwar die untere Mitte abgesichert hat, aber die Arbeitgeber:innen je nach Angebotslage diese Bedingungen weiterhin (und teils erheblich) unterbieten oder überbieten.

### Institutionen

Zeitarbeitsfirmen, Arbeitgeber:innen und Gewerkschaften haben sich so arrangiert, dass eine Stabilisierung der Beschäftigungsbedingungen bei hoher Flexibilität des Personaleinsatzes möglich wurde. Die tarifpolitischen Auseinandersetzungen drehen sich zunehmend um Anpassungen zwischen verschiedenen Beschäftigungsformen und die Erleichterung des Übergangs zwischen ihnen, ohne Einkommens- und Qualifikationsverluste. Die staatlichen Institutionen übernehmen dabei oft moderierende Funktionen und kompensieren immer wieder neu sich auftuende Regelungslücken.

## 4.3 Szenario „Segmentkompetenz“

### Zum Einstieg: Suni K. probiert Neues aus

Die Nachricht, die ihr Professional Network Account ihr unvermittelt aufs Pad schiebt, lautet nur „Teilnahmeinformation“, aber Suni K. ahnt sofort, worum es geht, wenn der KI-Assistent sie derart priorisiert – und tatsächlich: Endlich erhält sie die Zusage zum „New Perspectives Year“ der Forward-Stiftung, für das sie sich schon zweimal erfolglos beworben hatte.

Sie ist mit ihrer Arbeit nicht unzufrieden: Sie bringt beste fachliche und persönliche Voraussetzungen mit und erhält viel Anerkennung. Aber sie hat immer nur in diesem einen Feld gearbeitet und erfährt in ihrem Professional Network von anderen reizvollen Möglichkeiten, die sie gerne kennenlernen würde. Allerdings gewann sie bei ihren bisherigen Versuchen zu wechseln den Eindruck, dass die Algorithmen sie nicht mögen: Da sie in keinem weiteren Arbeitsfeld Praxiserfahrungen nachweisen kann, wird sie immer nur in ihrem bisherigen Bereich hoch gerankt und ansonsten allenfalls als Newcomer:in gelistet.

Selbst der ViPod (eine Mischung aus Video-Kanal und Podcast), den sie vor zwei Jahren über die Creator-Plattform gestartet hat, brachte Suni K.

nicht wirklich weiter. Er fand zwar gute Resonanz und wirft inzwischen ein beachtliches Nebeneinkommen ab, aber als Skill ist er nicht wie erhofft für ihren Professional Record zertifiziert worden und letztlich hat sie auch dort wieder primär über ihr aktuelles Aufgabenfeld berichtet.

Das „New Perspectives Year“ verspricht nun beides: die Zertifizierung neuer Arbeitserfahrungen und konkrete Jobaussichten in den teilnehmenden Unternehmen. Wie der Programmtitel nahelegt, geht es darum, innerhalb eines Jahres durch neue Arbeitspraxis einen beruflichen Wechsel vorzubereiten. Das Programm der Forward Stiftung wird im Rahmen der jüngsten Arbeitsmarktinitiative der Regierung gefördert, weshalb ihr nicht nur 80 Prozent ihres Gehalts, sondern auch ein Rückkehrrecht auf den alten Arbeitsplatz garantiert werden.

Es läuft in zwei Phasen ab: Nachdem eine Personalvermittlung mit umfangreichen KI-gestützten Testverfahren passende Work Experiences ermittelt hat, werden diese in drei der teilnehmenden Unternehmen für jeweils sechs Wochen durchlaufen. Diese Work-Experience-Phase ist mit dem, was man früher Praktikum genannt hat, kaum mehr vergleichbar, denn nach ein bis zwei Wochen vorbereitendem Training werden Kernaufgaben bearbeitet, deren Performance kontinuierlich gemessen und rückgemeldet wird.

Das zweite halbe Jahr verbringen die Teilnehmenden dann auf der Stelle, für die sie die höchsten Matching Scores erzielt haben – und sollte das für beide Seiten zufriedenstellend verlaufen, erhalten sie umgehend einen unbefristeten Arbeitsvertrag unter Anrechnung der bisherigen Arbeit als Probezeit. Die Übernahmekoten betragen an die 70 Prozent! Was aber für Suni K. besonders wichtig ist: Auch wenn letztlich keine der Work Experiences für sie passen sollte, kann sie mit ihnen ihren Professional Record für künftige Auswahlverfahren entscheidend aufwerten.

### **Beschreibung (Foresight): „Segmentkompetenz“ als Zukunftsszenario**

Auch gegen Mitte des 21. Jahrhunderts hat sich innerhalb der Beschäftigungsindustrie noch kein zentraler Vermittlungs- oder Rekrutierungsmodus für den gesamten, oder zumindest für große Teile des Arbeitsmarkts durchgesetzt.

Die vielfältigen Lösungsansätze der verschiedenen Akteure haben eher zu neuen Segmentationslinien geführt: nach Beschäftigungsform, Branche, Fachrichtung oder Region. Beispielsweise dominieren Freelancer-Agenturen (oft in Kooperation mit Crowdfunding-Plattformen) den IT-Sektor, Karriere-

netzwerke bilden die Drehscheibe für den Führungsnachwuchs, Personalvermittlung ist weitverbreitet, aber fachlich und regional stark spezialisiert, Zeitarbeitsfirmen behaupten sich vorwiegend im Produktionssektor mit ihrem diversifizierten Personalangebot, und Gigwork-Plattformen (Essenslieferung, Fahrdienste u. a.) konzentrieren sich auf global hochstandardisierte Dienstleistungen.

Mit ihren Vermittlungsdiensten besetzen diese Akteure jeweils jene Arbeitsmarktsegmente, in denen sie das Matching mit fachlicher Expertise und algorithmischem Raffinement auf die jeweiligen Anforderungen zuschneiden konnten. Schwieriger geworden ist dadurch allerdings der Wechsel zwischen diesen Feldern. Das bekommen nicht nur Erwerbstätige in der Schwierigkeit zu spüren, ihre Kompetenzen über die Segmentgrenzen hinaus zu verwerten, sondern auch Arbeitgeber:innen, sofern sie auf ein breites fachliches Spektrum von Arbeitskraft angewiesen sind.

Diese Situation der Branche veranschaulicht der Stand der Zertifizierung von Kompetenzen, die außerhalb von standardisierten Bildungsgängen erworben werden. Die Problematik wird bereits seit nunmehr zwei Jahrzehnten mit verschiedenen Initiativen, oft sogar in Kooperation von Akteuren der Beschäftigungsindustrie mit Bildungseinrichtungen und Großunternehmen, intensiv bearbeitet. Sie haben zu einer Fülle von Zertifizierungssystemen geführt, die allerdings meist nur einzelne Segmente abdecken und untereinander kaum kompatibel sind.

Weiterhin konkurrieren unterschiedliche Lösungsansätze miteinander, vor allem zur Problematik der Glaubwürdigkeit von Kompetenznachweisen: etwa die auf Blockchain-Technologie gründende Beglaubigung von Arbeits Erfahrungen durch Arbeitgeber:innen im globalen Verbund des Velocity Network (siehe Infobox Nr. 14) oder die auf Lizenzierung beruhende Attestierung von online vermittelter Weiterbildung im Karrierenetzwerk von LinkedIn (siehe Infobox Nr. 15).

Zunehmend finden solche Zertifizierungssysteme Anerkennung von staatlichen Institutionen, allerdings regional höchst different; vereinzelt werden deshalb international verbindliche Regelungen angestrebt, vor allem in der Europäischen Union mit ihrer hohen Arbeitsmobilität.

#### Infobox 15: **LinkedIn Learning**

*„The future of skill building is here. Meet the new LinkedIn Learning Hub.“  
(LinkedIn 2023g)*

LinkedIn kaufte 2015 die E-Learning-Plattform Lynda.com, die seit 1995 Lernvideos produziert und seit 2002 online zugänglich gemacht hatte. Sie firmiert seit 2017 als LinkedIn Learning und erfordert für den Zugang zu Videos und Begleitmaterialien ein LinkedIn-Profil.

Mit dem Ziel karrierebezogener Weiterbildung werden Kurse zu den Themenfeldern Business, Technik und Kreativität nicht nur für Privatpersonen angeboten, sondern insbesondere auch für Hochschulen und für Mitarbeiter:innen von Unternehmen und Behörden, die über spezielle Tarife Zugriff auf die Kursangebote erhalten oder für die betriebspezifische Kurse entwickelt werden. Zertifizierungen von abgeschlossenen Kursen können über das persönliche LinkedIn-Profil geteilt werden und als Bildungsnachweis für Bewerbungsprozesse genutzt werden.

In dem umkämpften und stark wachsenden Markt von E-Learning-Plattformen (Udemy, Skillshare, Edx, Coursera u. a.) eröffnet die Verbindung mit dem Karrierenetzwerk besondere Vorteile für die Anbieter:innen wie die Nutzer:innen von LinkedIn Learning.

Die Erweiterung zum LinkedIn Learning Hub wird als Aufbau einer Learning Experience Plattform (LXP) verstanden: Sie erlaubt es, externe Partnersysteme und Tools zu integrieren, vermittels nutzergenerierter Ressourcen unter Einsatz von KI Lernbedarfe zu erkennen und Empfehlungen für eine den individuellen Voraussetzungen angepasste Lernstrategie abzugeben.

Dem Wachstum der Beschäftigungsindustrie hat die mangelnde Integration innerhalb der Branche nur bedingt geschadet. In vielen Arbeitsmarktsegmenten steigt die Nachfrage nach Personaldienstleistungen weiter an und das Angebot ist dort durch Konzentrations- und Kooperationsprozesse unter den Personaldienstleistern überschaubarer geworden. Die Dienste von Plattformen und Agenturen in Anspruch zu nehmen, gilt inzwischen weithin als Selbstverständlichkeit – aufseiten der Arbeitgeber:innen wie der Erwerbspersonen.

Die Integration diverser Rekrutierungs-Software ist vorangeschritten, hat aber mit anhaltenden Effizienzproblemen zu kämpfen. Algorithmische Komponenten sind in den Auswahlverfahren üblich, aber inzwischen in den Rahmen von Branchenvereinbarungen und gesetzlichen Regelungen eingebunden. In gewisser Weise ist die Segmentierung selbstreproduzierend geworden: Differenzen zwischen Arbeitsmarktfeldern befördern die Spezialisierung der Vermittlungskonzepte, die wiederum die Spezifik der Segmente verstärken.

Segmentabgrenzungen und Effizienzprobleme im Matching haben allerdings auch zur Ernüchterung von Erwartungen an die Beschäftigungsindustrie geführt. Im Talent Management der Unternehmen ist nach wie vor eine eher zurückhaltende und innovationsskeptische Haltung gegenüber Plattform- und Softwarelösungen verbreitet. Der Fachkräftemangel lässt zwar oft wenig Alternativen, aber es ist auch zunehmend deutlich geworden, dass intensivere Vermittlungsaktivitäten zugleich die Mobilitätsbereitschaft erhöhen: So helfen sie zwar bei der Personalsuche, haben jedoch vermehrte Abwerbung und Abwanderung zur Folge.

Vor diesem Hintergrund waren die Arbeitgeber:innen in der EU bereit, verschiedene Regulierungsmaßnahmen mitzutragen, die vor allem von den Gewerkschaften angestoßen worden waren, um innerhalb und zwischen den Arbeitsmarktssegmenten für mehr Transparenz und Stabilität zu sorgen. Der Arbeitsmarktpolitik wird dadurch in den letzten Jahren wieder erheblich größerer Stellenwert eingeräumt, sowohl im Hinblick auf generelle Regulierungen mit integrativer Funktion als auch was einzelne Problemsektoren betrifft.

## **Schlüsselereignisse im Szenario „Segmentkompetenz“ (Backcasting)**

### **Professional Record (PR)**

Mit dem Professional Record haben Gewerkschaften und Arbeitgeber:innen in weiten Teilen Europas ein neues Instrument zur Dokumentierung individueller Kompetenzen geschaffen, das in verschiedenen Arbeitsmarktfeldern dabei ist, den Lebenslauf (CV) als Informationsbasis im Rekrutierungsprozess abzulösen. Anstelle einer der Erwerbsbiografie folgenden Auflistung von Anstellungen, werden in einer standardisierten Matrix die inhaltliche Ausrichtung und das fachliche Niveau einzelner Kompetenzen festgehalten.

Entscheidend für den Erfolg war, dass große Arbeitgeberverbände die Voraussetzungen dafür geschaffen haben, dass die Erfüllung von Aufgaben im Verlauf der Beschäftigung verpflichtend dokumentiert wird (in der Regel im jährlichen Zielvereinbarungsgespräch). Noch immer scheuen viele Arbeitgeber:innen den damit verbundenen Aufwand, aber zunehmend drängt die Beschäftigungsindustrie auf eine Umsetzung, weil der PR dem CV im Hinblick sowohl auf die datentechnische Auswertung als auch die diskriminierungsfreie Handhabung deutlich überlegen ist.

### **Workforce Data Regulation**

Seit kurzem sind in der Workforce Data Regulation die verschiedenen Einzelmaßnahmen zum Schutz von Daten von Erwerbepersonen in der EU zusammengefasst. Nachdem sich gezeigt hatte, dass die EU-weite Datenschutz-Grundverordnung für die rasch wachsende Menge anfallender Daten von Beschäftigten in Unternehmen nicht ausreichend war, wurden zunächst betriebliche und tarifliche Vereinbarungen angestrebt.

Nach kleineren und größeren Datenskandalen verschiedener Plattformen (Leaks, Hacks, Missbrauch u. a.) gab es zunächst spezielle Datenverordnungen für die Gig Economy und für Bewertungsplattformen für Arbeitgeber:innen. Da sich jedoch zunehmend zeigte, dass die Probleme nicht auf einzelne Plattfortmtypen beschränkt waren, wurde schließlich ein umfassender Regulierungsrahmen angegangen.

### **Platform Act**

Als exemplarischer Fall eines „neuen Korporatismus“ gilt in der Literatur inzwischen die Regulierung von Plattformarbeit in der EU, die auf Initiative der Gewerkschaften in enger Zusammenarbeit mit Verbänden der Beschäftigungsindustrie und mit politischen Institutionen zustande kam. Die Arbeitsmigration in Europa hatte viele Arbeitssuchende trotz der schlechten Arbeitsbedingungen in die Gig Economy getrieben, weil es das Segment mit dem leichtesten Zugang war. Sowohl bei Essensliefer- als auch bei Fahrdiensten gab es früh Protestbewegungen, die von Gewerkschaftsseite zunehmend unterstützt wurden. Aufgrund der hohen Fluktuation im Sektor blieb es jedoch schwierig, Vereinbarungen mit den Plattformen zu treffen.

Die meisten dieser Plattformen waren zur Kooperation erst bereit, als ihr notorisch schlechter Ruf zu Einbrüchen der Nachfrage führte und – nicht weniger bedeutsam – nachdem andere Akteure der Beschäftigungsindustrie die gesamte Branche beeinträchtigt sahen.

### **The IT-Agency**

Die IT-Agency (bekannt auch als „The Agency“) ist ein bisher einzigartiger internationaler Zusammenschluss von Agenturen (Freelancer- und Personalvermittlungen), Crowdworking-Plattformen und Hochschulen zur flexiblen Verfügbarmachung von Personalkapazitäten für IT-Aufgaben. Anhaltendem Personalmangel und Bildungsbedarf wird mit dem Kooperationskonzept einer Liquid Workforce (vgl. [Infobox Nr. 16](#)) zu begegnen versucht.

Arbeitskraft wird hierbei in doppelter Weise „verflüssigt“: einerseits durch weitgehende Aufhebung der Trennung zwischen Lern- und Arbeits-

phasen, andererseits durch flexible Wahlmöglichkeiten der Beschäftigungsform (zurückgehend auf Ansätze von Zeitarbeitsfirmen zu einem Total Talent Management). Im Extremfall kann ein Informatik-Studium damit im Homeoffice parallel zum vollbezahlten Freelancer-Engagement in verschiedenen Unternehmen absolviert werden. Das ist im IT-Sektor deshalb möglich, weil auf der Grundlage agiler Projektarbeit Aufgabenzuschnitte und Lernanforderungen gut definierbar, kombinierbar und evaluierbar sind. In Fachkreisen wird „The Agency“ als Modell für den Arbeitsmarkt der Zukunft diskutiert.

### Infobox 16: **Liquid Workforce**

*„The goal? To create a liquid workforce with flexibility fundamentally built into three areas: skills, projects and the organization as a whole.“ (Accenture 2016, S. 30)*

Die Unternehmensberatung Accenture postulierte in ihrer Technology Vision 2016 als einen von fünf zukunftsweisenden Trends eine „flüssige Belegschaft“: „adaptable workforces organized around projects, with embedded training“ (Accenture 2016, S. 27). Seither wird der Begriff in Beratungen und großen Firmen (z. B. Google, General Electric) immer wieder aufgegriffen und hat so auch die Aufmerksamkeit der Forschung auf sich gezogen (vgl. Marjanovic/Murthy 2021).

Mit einem verwandten Konzept von „Total Talent Management“ streben große Zeitarbeitsfirmen die Integration unterschiedlicher Formen von Beschäftigung als Dienstleistung an: Festanstellung, Zeitarbeit, Selbstständigkeit (Pongratz 2022b). Dahinter steht die Grundidee, menschliche Fähigkeiten gezielt bei Bedarf abzurufen, und so relativ unabhängig von bestimmten Beschäftigungsformen zu sein.

*„Total talent management is a comprehensive approach to delivering the right talent at the right time. The talent model encompasses all worker types and sources, including permanent hires, temp-to-hire, staffing, freelancers and contractors, statement of work (SOW) engagements, part-timers, payrollees and seasonal workers. The goal of the approach is to break down barriers to engaging and managing these talent types“ (Randstad Sourceright 2022b, S. 7).*

## Vergleichsdimensionen im Überblick

### Kernannahme

Die Beschäftigungsindustrie hat sich im Szenario „Segmentkompetenz“ in eine Vielzahl von Geschäftsfeldern und Dienstleistungsangeboten ausdifferenziert, mit denen die Akteure um Einfluss ringen. In den unterschiedlichen Arbeitsmarktsegmenten sind jene Dienstleistungsanbieter zur bestimmenden Kraft geworden, die den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Segments besonders wirkungsvoll gerecht werden. Aufgrund dieser Spezialisierungen konnte sich in der Branche kein Machtzentrum ausbilden, auch wenn die Auseinandersetzungen um die Ausweitung der Kompetenzfelder anhalten.

### Akteure

Die Akteursgruppen spielen in verschiedenen Branchensegmenten ihre Stärken aus: Zeitarbeitsfirmen weiterhin in der industriellen Produktion, Karrierenetzwerke bei aktiven professionellen Netzwerken, Personalvermittler in den seit Längerem bestehenden Angebotslücken etc. Versuche, mit Akquisitionen und Fusionen die Grenzen des eigenen Dienstleistungsangebots zu überschreiten, stoßen immer noch auf die bekannten Schwierigkeiten der Generalisierung spezialisierter Vermittlungskompetenzen. Zuletzt konnten vor allem die Personalvermittlungen ihr Angebot ausbauen, indem sie ihre Kooperationen mit Plattformen und Softwareanbietern verstärkten.

### Formen

Die Segmentkompetenz ist in der Regel mit einem bestimmten Typus von Arbeitskraft gekoppelt, meist im Hinblick auf die Beschäftigungsform, die fachliche Ausrichtung oder eine Kombination von beiden. Die Vielfalt der Angebotsformen ist damit nur noch schwer überschaubar und die Abhängigkeit von Erwerbspersonen wie Unternehmen von den Dienstleistungen der Beschäftigungsindustrie ist im jeweiligen Segment hoch.

### Markt

Die Arbeitsmärkte sind in hohem Maße segmentiert und die Dienstleistungsangebote ausgesprochen ausdifferenziert. Für die Erwerbspersonen ist es schwierig geworden, zwischen unterschiedlichen Segmenten zu wechseln; viele haben deshalb eine Strategie der Mehrfachbeschäftigung in verschiedenen Arbeitsmarktfeldern entwickelt. Die Unternehmen konzentrieren ihre Personalstrategien oft auf einige wenige Segmente, um bei aller Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes ein gewisses Maß an Planbarkeit zu gewährleisten.

### Matching

Die Effizienz der Vermittlungsdienstleistungen hat in einzelnen Segmenten ein sehr hohes Niveau erreicht, von dem sowohl Erwerbspersonen als auch Unternehmen profitieren – je nach Marktsituation allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Wegen der vielfältigen Herangehensweisen (Technologien, Daten, Vermittlungsansatz etc.) ist es noch nicht gelungen, die Entwicklung von Vermittlungskompetenz in fachlichen Ausbildungs- und Studiengängen zu bündeln und die Professionalisierung der Rekrutierenden entscheidend voranzubringen.

### Technologie

Die Rekrutierungstechnologie hat sich in hohem Maße am Bedarf der Personalvermittlungen und Agenturen ausgerichtet und ist entsprechend stark spezialisiert. Es werden je nach Zielgruppe (Agenturen, Unternehmen) ganz unterschiedliche Ansätze der Verbindung von Datenerhebung, KI-Auswertung und menschlicher Entscheidung verfolgt, die von bloßen Assistenzsystemen bis zu vollständig automatisierten Lösungen (für einfache Tätigkeiten) reichen.

### Struktur

Mit der Ausdifferenzierung von Beschäftigungsformen ist es gelungen, das Potenzial an Erwerbspersonen in der Bevölkerung weitgehend auszuschöpfen. Die arbeitsmarktpolitische Steuerung funktioniert für einzelne Segmente gut, reicht aber für andere kaum über Grundsicherungen (Mindestlohn, Arbeitsstandards, Datenschutz u. a.) hinaus. Die unterschiedlichen Bedingungen des Arbeitsmarktzugangs haben die soziale Ungleichheit erheblich verstärkt. Analysen konkreter Zusammenhänge und Wechselwirkungen bleiben schwierig, weil zwar zu den einzelnen Segmenten umfangreiche Datenbestände verfügbar sind, doch schwer integrierbar bleiben und aufgrund von Mehrfachbeschäftigungen und hoher Mobilität nicht einfach zu interpretieren sind.

### Institutionen

Die Arbeitsmarktpolitik konzentriert sich auf zwei Aufgabenfelder: Zum einen die prinzipielle Zugänglichkeit der Arbeitsmarktsegmente und die Sicherung der Grundrechte der Erwerbstätigen (Arbeits- und Sozialstandards, Diversität und Inklusion u. a.), zum anderen die Kompensation von Vermittlungslücken, in denen sich kein geeignetes Dienstleistungsangebot entwickelt hat. Diese Lücken werden entweder mit Anreizen für die privaten Inter-

mediäre oder durch Sonderprogramme der Jobcenter, in die inzwischen die Arbeitsagenturen vollständig integriert sind, zu füllen versucht. Einen neuen Schwerpunkt bilden Programme zur Erleichterung des Wechsels zwischen den Segmenten und der Erleichterung von Mehrfachbeschäftigung als Übergangsmodus.

## 5. POLITISCHE POSITIONIERUNGEN ZUM WANDEL DER BESCHÄFTIGUNGSINDUSTRIE

---

Die Szenarien umreißen mögliche künftige Entwicklungen mit dem Ziel, die beteiligten Akteure (Unternehmen, Verbände, Institutionen) zur Bestimmung ihrer Position in und gegenüber der Branche anzuregen und ihnen einen Bezugsrahmen zur Erarbeitung von Handlungsstrategien anzubieten. Sie sind nicht aus einer bestimmten Akteursperspektive verfasst und folgen keiner spezifischen Interessenlage im Feld. Die Bewertung der Szenarien und die Ableitung von Konsequenzen kann vielmehr auf der Grundlage eigener Kriterien und Relevanzsetzungen vorgenommen werden. Das gilt für die Akteure innerhalb der Beschäftigungsindustrie (vor allem Zeitarbeitsfirmen, Personalberatungen, Plattformen und Softwareanbieter) ebenso wie für die in ihrem institutionellen Umfeld verankerten Verbände und Instanzen (Arbeitsagentur, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften u. a.).

Zum Abschluss der Analyse wird die Frage möglicher politischer Positionierungen der Beschäftigungsindustrie gegenüber am Beispiel der Herausforderungen für die Gewerkschaften diskutiert. Auf diese Weise lassen sich die gesellschaftspolitische Relevanz der Thematik herausarbeiten und der Zusammenhang zwischen privatwirtschaftlicher Innovationsdynamik und institutionellem Gestaltungsrahmen veranschaulichen. Für die Konstruktion der Szenarien war angenommen worden (siehe Kapitel 3), dass die entscheidenden Entwicklungsimpulse aus der Beschäftigungsindustrie selbst kommen, also von Anbietern von Personaldienstleistungen und von unterstützenden Plattformen und Softwareunternehmen. Die Gewerkschaften stehen beispielhaft für die Anforderungen an einen bisher wenig aktiv am Wandel beteiligten, aber in Zukunft vermutlich erheblich davon betroffenen institutionellen Akteur. Zugleich kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der Projektförderung durch die Hans-Böckler-Stiftung das Interesse an den Ergebnissen bei den Gewerkschaften besonders groß ist.

Für die Auslotung von Handlungsoptionen aus der Akteursperspektive der Gewerkschaften soll zunächst deren aktuelle Positionierung der Beschäftigungsindustrie gegenüber betrachtet werden (Kapitel 5.1). Im Anschluss daran werden Annahmen zur generellen Relevanz der Expansion der Beschäftigungsindustrie für die gewerkschaftliche Interessenvertretung vorgestellt (Kapitel 5.2), Thesen zu spezifischen Auswirkungen der einzelnen Szenarien entwickelt (Kapitel 5.3) und Überlegungen zu möglichen Maßnahmen

und ersten Schritten im Angesicht einer noch offenen Wandlungsdynamik gemacht (Kapitel 5.4).

So wie die Szenarien hypothetische Zukunftskonstruktionen darstellen, sind es auch die darauf bezogenen Handlungsoptionen: Sie sollen die Diskussion anstoßen, Fokussierungen erleichtern und das Gestaltungsspektrum veranschaulichen. Sie sind nicht als konkrete Vorschläge oder Forderungen gedacht, sondern als Einladung zur Auseinandersetzung mit den Herausforderungen einer digitalisierten Beschäftigungsindustrie.

### 5.1 Aktuelle gewerkschaftliche Positionierung zur Beschäftigungsindustrie

Gewerkschaften hatten bisher aufgrund des begrenzten Angebots wenig Anlass, sich intensiv mit privatwirtschaftlichen Dienstleistungen auf dem Arbeitsmarkt zu befassen. Grundsätzlich müssen sie damit rechnen, dass private Intermediäre ihre Vermittlungsleistungen im Auftrag der Arbeitgeber:innen ausführen und entsprechend einseitige Interessen an den Beschäftigungsbedingungen entwickeln.

Besonders kritisch betrachten Gewerkschaften das Angebot von Zeitarbeit, weil sie darin die Benachteiligung einer Teilbelegschaft und die Spaltung der Gesamtbelegschaft erkennen (Holst et al. 2009; Promberger 2012). Die Tarifauseinandersetzungen werden in Deutschland zwischen dem Deutschen Gewerkschaftsbund und den Verbänden BAP und IgZ als Vertretungen der Zeitarbeitsfirmen geführt. Daneben aber ist seit Mitte der 1980er-Jahre eine arbeitspolitische Konfliktodynamik um die Regulierung von Zeitarbeit virulent, vor allem im Hinblick auf die Überlassungshöchstdauer und Befristungsregelungen (siehe Bundesagentur für Arbeit 2022, S. 5 f.). Im Unterschied dazu war die Personalvermittlung bisher kaum Gegenstand von Interessenkonflikten, weil sie sich nach der Zulassung 1994 zunächst auf Führungskräfte konzentrierte und ohnehin in der Regel in Festanstellungen führt.

Engagiert haben sich deutsche und internationale Gewerkschaften zuletzt verstärkt in der plattformvermittelten Arbeit, sowohl in der ortsgebundenen (Gig Economy) als auch in der ortsunabhängigen Variante (Crowdworking) (Benner 2005; Drahokoupil/Vandaele 2021; Haidar/Keune 2021). Neben den Konditionen der Vermittlung von Aufträgen und den Leistungsbedingungen des Arbeitens über Plattformen steht die arbeitsrechtliche Frage des Beschäftigungsstatus im Vordergrund: Gewerkschaften fordern, dass

Plattformarbeitende aufgrund ihrer Abhängigkeit von den Regularien der Plattformen von diesen als Arbeitnehmer:innen beschäftigt werden (vgl. Klebe 2017).

Gegenüber Fahr- und Lieferdiensten der Gig Economy haben sie die Erwerbstätigen vielfach bei Aktionen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen unterstützt und partiell Anstellungsverhältnisse durchgesetzt (Heiland/Schaupp 2020). Crowdwork-Plattformen gegenüber ist die Interessenvertretung aufgrund der ortsunabhängigen Tätigkeit und des internationalen Einkommensgefälles schwieriger; eine einflussreiche Initiative startete die IG Metall mit dem Projekt Fair Crowd Work, das auf Informationsaustausch und Transparenz setzt (Barth/Fuß 2021). Wenig Grund bestand bislang zur intensiveren Auseinandersetzung mit den anderen Plattfortmtypen auf dem Arbeitsmarkt, den Jobbörsen und Stellensuchmaschinen, Karrierenetzwerken und Bewertungsplattformen für Arbeitgeber:innen.

Angesichts der Implementation algorithmischer Verfahren in der Personalarbeit verfolgen Gewerkschaften und Betriebsräte zunehmend kritisch die Sammlung und Auswertung von Personal- und Leistungsdaten (siehe Spielkamp/Gießler 2020; Kels/Vormbusch 2020).

Dabei stehen die Festangestellten im Mittelpunkt, weil „people analytics“ im Arbeitsalltag dem Management weitreichende Möglichkeiten zur Kontrolle des Arbeitshandeln eröffnet und damit in Deutschland die Mitbestimmungsrechte der Betriebsrät:innen berührt. Deren Interesse an Rekrutierungs-Software und an der Nutzung der Daten von Bewerber:innen ist deutlich schwächer, weil sie bei Neueinstellungen lediglich über Informationsrechte verfügen und in die Auswahlprozesse kaum einbezogen sind. Der konkrete Handlungsbedarf ist auch deshalb noch gering, weil viele HR-Abteilungen zurückhaltend in der Nutzung algorithmischer Verfahren sind und den Einsatz von Rekrutierungs-Software erst allmählich ausweiten (vgl. Kapitel 2).

Als Folge dieses selektiven Blicks auf Personaldienstleistungen gibt es kaum ausgearbeitete Positionen der Gewerkschaften zum Feld der Beschäftigungsindustrie insgesamt. Digitalisierungsstrategien im HR-Bereich finden primär im Hinblick auf die Auswertung von Daten der Beschäftigten Beachtung („people analytics“), aber kaum, was Bewerber:innen und Rekrutierungsprozesse betrifft. Diese Ausrichtung ist nicht verwunderlich, weil das Feld der digitalen Beschäftigungsindustrie in der öffentlichen Debatte generell wenig präsent ist und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Dienstleistungsangeboten und Akteursgruppen selten analysiert und diskutiert werden.

Die ungleichgewichtige Aufmerksamkeit ist aber auch Ausdruck der gewerkschaftlichen Grundposition, dass die unbefristete Festanstellung in Vollzeit, das sogenannte Normalarbeitsverhältnis, die verbindliche gesellschaftliche Norm darstellt, die es gegen Erosionstendenzen zu verteidigen gilt. Für die Gewerkschaften geht es in der Auseinandersetzung mit der Beschäftigungsindustrie bisher weniger um die Einflussnahme auf Such- und Vermittlungsprozesse als um die Sicherung von Beschäftigungsstandards.

### 5.2 Gesellschaftspolitische Relevanz einer digitalisierten Beschäftigungsindustrie

Von der Digitalisierung der Rekrutierungsverfahren sehen sich Gewerkschaften und Betriebsrät:innen bislang allenfalls indirekt betroffen. Konkret verändert haben sich vor allem die Zugänge zu Stellenangeboten (z. B. Internet-Jobbörsen statt Printmedien) und die Nutzung einzelner verfahrensunterstützender Apps in der Arbeit der Recruiter:innen (siehe Kapitel 2). Generelle Auswirkungen sind noch wenig ersichtlich und werden nur gelegentlich in der Öffentlichkeit diskutiert. Kernaspekte der Industriellen Beziehungen – auf Betriebs- wie auf Verbandsebene – scheinen davon kaum berührt zu werden. Auf den ersten Blick erleichtern die Plattformen den Erwerbstätigen den Zugang zum Arbeitsmarkt und die Rekrutierungs-Software trägt auch für die Bewerber:innen zur Erhöhung der Transparenz des Prozesses bei, zumal sie mit dem Ziel einer verbesserten „candidate experience“ eingesetzt wird.

Erst bei genauerer Betrachtung lassen sich potenzielle Handlungsfelder und künftige Konfliktlinien erkennen. Zu den aktuell bereits spürbaren Problematiken zählen der Datenschutz, Diskriminierungsrisiken und unterschiedliche Social-Media-Kompetenzen. Auf lange Frist zeichnet sich als Herausforderung für die Interessenvertretung der Machtzuwachs von Plattformen am Arbeitsmarkt ab, verbunden mit der Gefahr der Nivellierung von Beschäftigungsformen und des Verlusts von Kontrolle über die Zertifizierung von Qualifikationen.

*Probleme des Datenschutzes* resultieren primär aus dem Bestreben von Plattformen und Apps, im Verlauf der Rekrutierung beständig neue Daten zu gewinnen: teils mit Informationen, die Bewerber:innen gezielt zur Verfügung stellen, etwa im Online-Profil oder mit Bewerbungsunterlagen, teils aber mit prozessgenerierten Daten, die beim Aufruf von Webseiten oder in der Kommunikation per Chatbot oder Video-Tool anfallen. Welche Daten erhoben und wie sie genutzt werden, bleibt für die Bewerber:innen weit-

gehend intransparent: Während sie im traditionellen Bewerbungsverfahren selbst bestimmen, welche Angaben sie von sich preisgeben, drohen sie im digitalisierten Rekrutierungsprozess die Kontrolle über das eigene Erscheinungsbild zu verlieren (Pongratz 2021b).

Vergleichsweise gut geschützt sind die Daten, wenn sie beim potenziellen Arbeitgeber liegen, weil das deutsche Betriebsverfassungsgesetz ihre Nutzung denselben Bedingungen unterwirft wie die Daten der Beschäftigten (Däubler 2022). Problematischer ist die Datensammlung durch Plattformen und Personaldienstleister, weil diese lediglich (aber immerhin!) an die EU-Datenschutz-Grundverordnung gebunden sind und auf Aufforderung (aber nur dann!) löschen müssen. Externe Dienstleistungsunternehmen können Daten aus früheren Bewerbungsprozessen (auch wenn sie lange zurückliegen) für spätere Verfahren verwenden, ohne dass dies den Betroffenen bewusst ist. Die Interessenvertretung steht vor der Frage, wie Bewerber:innen Klarheit darüber erhalten, auf welcher Informationsgrundlage über ihre Erwerbschancen entschieden wird.

*Diskriminierungsrisiken* sind erst auf den zweiten Blick zu erkennen, weil die Anbieter von Rekrutierungs-Software häufig versprechen, dass ihre Apps ausschließlich nach sachgerechten Kriterien auswählen; Verzerrungen durch menschliche Voreingenommenheit (der sogenannte Bias, beispielsweise aufgrund von Vorurteilen oder Sympathie) würden so minimiert. In der Debatte zur künstlichen Intelligenz wird allerdings hinlänglich deutlich, dass Algorithmen Ungleichheiten anderer Art reproduzieren, etwa aufgrund einseitiger Auswahl von Entscheidungskriterien oder von Ungleichgewichten in den Daten, mit denen sie „trainiert“ werden (Spielkamp/Gießler 2020).

Zudem gewinnt die Praxis der Internetnutzung und die ihr zugrunde liegende *Social-Media-Kompetenz* an Relevanz für die Arbeitsmarktchancen: Aktive Nutzer:innen von Plattformen, die ihre Online-Profile und Netzwerke mit Blick auf die Erwerbskarriere sorgsam pflegen, setzen neue Maßstäbe. Wer diese Netzwerkarbeit vernachlässigt oder vermeidet, verliert demgegenüber an Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und droht für das Recruiting unsichtbar oder in der automatisierten Auswahl aufgrund fehlender Informationsbasis aussortiert zu werden. Aus Sicht der Erwerbstätigen und ihrer Interessenvertretung sind die digitalisierten Prozesse folglich zwiespältig zu bewerten: Einerseits eröffnen sie einfachere Zugänge zum Arbeitsmarkt und erweitern die Informationsbasis, andererseits schaffen sie neue Risiken der Intransparenz, der Diskriminierung oder des Ausschlusses (vgl. [Infobox Nr. 17](#)).

### Infobox 17: Fair Recruitment Initiative der International Labour Organisation

*„However, concerns have been raised about the growing role of unscrupulous employment agencies, informal labour intermediaries and other operators acting outside the legal and regulatory framework that prey especially on low-skilled workers.“ (ILO 2022)*

Die International Labour Organisation (ILO) hat 2014 im Rahmen der Fair Migration Agenda eine Fair Recruitment Initiative (FRI) gestartet. In der ersten Phase (2014–2019) ging es um die Bereitstellung von Inhalten zu Fragen von Fair Recruitment, in der jetzigen zweiten Phase steht die Förderung des sozialen Dialogs zwischen Regierungen, Verbänden und Unternehmen zur Durchsetzung von Standards im Mittelpunkt. Grundlage bilden die 2016 veröffentlichten General Principles and Operational Guidelines for Fair Recruitment (GPOG), welche trotz Fokus auf Migration allgemeine Rekrutierungsstandards formulieren, um Arbeitende vor Ausbeutung zu schützen.

Angemahnt werden transparente Regelungen der Beschäftigung, normierte Registrierungs- und Zertifizierungssysteme und umfassender Zugang zu Informationen über Bedingungen von und Rechte in Einstellungsverfahren. Auf die Problematik von Vermittlungsgebühren oder ähnlichen Kosten für Arbeitssuchende wurde 2018 mit der Definition of Recruitment Fees and Related Costs reagiert.

Die Fair Recruitment Initiative Strategy 2021–2025 umfasst vier Säulen: (a) verbesserter globaler Austausch von Wissen über nationale und internationale Rekrutierungspraktiken, (b) die Umsetzung internationaler Arbeitsnormen durch Regierungen und Verbände, (c) die Förderung fairer Praktiken der Rekrutierung von Arbeitgeber:innen und Agenturen und (d) die Stärkung gewerkschaftlicher Interessenvertretung („empowering and protecting workers“). Zur Umsetzung werden Online-Trainings angeboten, die den Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden einschließen („peer-to-peer-learning“) (ILO 2021).

*„The FRI has combined global policy dialogue, knowledge and data generation with on-the-ground interventions where tools are tested, implemented, and expertise created.“ (ILO 2021, S. 4)*

In längerfristiger Betrachtung sind mit dem Machtzuwachs von Plattformen am Arbeitsmarkt weitreichende Veränderungen der institutionellen Bedingungen der Vermarktung von Arbeitskraft zu erwarten (Pongratz 2022a). Denn als privatwirtschaftliche Akteure verfügen sie über Daten in einer Qualität und Quantität, wie sie bislang nur staatlich legitimierten Instanzen wie der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung standen.

Wenn das Karrierenetzwerk LinkedIn 18 Millionen Nutzerinnen für Deutschland, Österreich und die Schweiz angibt, dann verfügt das Plattformunternehmen über teils detaillierte und meist aktuelle Informationen von bis zu einem Drittel der Erwerbstätigen: zu ihren Ausbildungs- und Berufswegen, ihrem Kommunikationsverhalten im Netzwerk oder ihren Reaktionen auf Stellenofferten, die sie über die Plattform erreichen. Zwar handelt es sich dabei zum großen Teil um nicht validierte Selbstangaben und sie bilden verschiedene Arbeitsmarktsegmente in unterschiedlicher Qualität ab. Aber deren Aktualität und Menge erlaubt neue Formen der Arbeitsmarktanalyse – für die Plattform oder für Instanzen, denen sie Zugriff darauf gewährt (zur Auswertung von LinkedIn-Daten durch das IAB Nürnberg vgl. Bauer et al. 2020).

Für die Konstruktion der Szenarien bilden die unterschiedlichen Machtpotenziale von Personaldienstleistern und Plattformen ein entscheidendes Differenzierungskriterium (vgl. Kapitel 3). Aber unabhängig von der Frage, wer sich mit welchen Machtressourcen durchsetzt, zeichnen sich generelle Machtverschiebungen ab. Die Kontrolle von Daten stärkt nachhaltig die Position der Dienstleistungsfirmen gegenüber ihren Auftraggebern in den HR-Bereichen, die von der Erschließung von Informationen durch Plattformen und Personalberatungen zunehmend abhängig werden.

Wie bei anderen Outsourcing-Prozessen verliert auch hier die Interessenvertretung indirekt an Einfluss, sobald Teile des Verfahrens der betrieblichen Kontrolle entzogen werden. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn Qualifizierungsprozesse zunehmend von Plattformen gestaltet werden, wie das bei Online-Lernangeboten aktuell zu beobachten ist. Ein wichtiger Faktor ist die Zertifizierung von Weiterbildungsangeboten durch die Dienstleister (siehe Kapitel 2). Denn damit weiten sie ihren Einfluss auf einen Kernbereich kollektiver Interessenvertretung aus, die in Deutschland an der Entwicklung und Legitimierung von Qualifikationskriterien maßgeblich beteiligt ist.

Ähnliche Wirkungen kann das Bestreben von Personaldienstleistern zeitigen, verschiedene Beschäftigungsformen (Zeitarbeit, Vermittlung in Festanstellung, Freiberuflichkeit) parallel anzubieten und deren Differenzen zu relativieren (vgl. Pongratz 2022b). Die Tendenz zur Nivellierung von Erwerbsformen in den Geschäftsstrategien der Beschäftigungsindustrie stellt

eine zentrale Position der Gewerkschaften infrage, nämlich die Beschäftigungsnorm sozial abgesicherter Festanstellung.

Als **Zwischenbilanz** lässt sich festhalten: Auch wenn für Gewerkschaften und Betriebsrät:innen aktuell noch wenig konkreter Handlungsbedarf zum Wandel der Beschäftigungsindustrie spürbar ist, werden mittel- bis langfristig grundlegende Anliegen der kollektiven Interessenvertretung davon berührt. Aufgaben des Datenschutzes und der Vermeidung von Diskriminierung und Ausgrenzung stellen sich in ähnlicher Weise wie in anderen Feldern von Digitalisierung und algorithmischer Automatisierung – allerdings sind sie hier mit der für die Erwerbsexistenz entscheidenden Frage des Zugangs zum Arbeitsmarkt verknüpft.

Der Machtzuwachs für Internet-Plattformen ist auf dem Arbeitsmarkt weniger ausgeprägt, als er für die Plattformökonomie generell festgestellt wird (siehe Srnicek 2016; Dolata 2018; Staab 2019). Doch deuten sich Machtverschiebungen an, die langfristige Auswirkungen auf die institutionellen Strukturen haben dürften. Die möglichen Folgen für die Gewerkschaften und deren Gestaltungsoptionen treten deutlicher zutage, wenn man sie anhand der Szenarien durchspielt. Im nächsten Schritt werden deshalb hypothetisch spezifische Auswirkungen jedes der drei Szenarien für die kollektive Interessenvertretung der Erwerbstätigen in den Blick genommen.

### 5.3 Spezifische Herausforderungen der drei Szenarien

Alle drei Szenarien schließen Annahmen zur künftigen Entwicklung von Institutionen des Arbeitsmarkts und der Industriellen Beziehungen und damit auch mögliche Reaktionen der Gewerkschaften mit ein. Es bleibt aber zu betonen, dass es sich um projektive Konstruktionen der Beschäftigungsindustrie, also der Branche privatwirtschaftlicher Dienstleistungen am Arbeitsmarkt handelt, und die Institutionen hierbei nur als Randbedingungen Berücksichtigung gefunden haben.

Analoge Überlegungen zu künftigen Wandlungen der Gewerkschaftspolitik oder der Industriellen Beziehungen, die unabhängig von der Beschäftigungsindustrie erfolgen, wurden nicht angestellt (vgl. Stollt/Meinert 2012; [Infobox Nr. 18](#)). Stattdessen ging die Szenariokonstruktion von der Beständigkeit des institutionellen Kontexts aus, wie im dritten Kapitel erläutert wurde: „Auf Basis bestehender institutioneller Regelungen der Arbeitsmärkte nehmen Arbeitsverwaltungen, Gewerkschaften und Verbände eher passive Rollen der Beschäftigungsindustrie gegenüber ein und entwickeln kaum Ge-

staltungssinitiative. Im *institutionellen Umfeld* sehen sie sich zunächst nur indirekt betroffen und erkennen erst in wenigen Feldern Handlungsbedarf (aktuell z. B. bei Gigwork und Crowdwork, [siehe Kapitel 2.4](#))“.

### Infobox 18: **Arbeitsbeziehungen 2030 – vier Szenarien**

*„Das ist eine Schlüsselbotschaft der Szenarien: wir haben es in der Hand, die Zukunft zu gestalten. Szenarien sind ein Mittel zur Führung eines konstruktiven Dialogs über Alternativen, Ungewissheiten und die Frage, in welcher Zukunft wir leben wollen.“ (Stollt/Meinert 2010, S. 9)*

Das Europäische Gewerkschaftsinstitut ETUI veröffentlichte 2010 eine „Landkarte der Zukunft“ (Stollt/Meinert 2010, S.8) der Arbeitsbeziehungen mit vier Szenarien für das damals noch in weiter Ferne liegende Jahr 2030. Grundlage der zusammen mit dem Institut für prospektive Analysen e. V. durchgeführten Szenariokonstruktion bildeten zwei Workshops mit Expert:innen für Arbeitsbeziehungen aus Wissenschaft, Beratung und Praxis (zum Vorgehen siehe auch Meinert 2014).

Im Szenario „Das Leben geht weiter“ nimmt die Wirtschaft nach vorherigen Krisenjahren langsam wieder Fahrt auf, von Gewerkschaften und Betriebsräten sind Pragmatismus und Ad-hoc-Lösungen gefordert und sie entwickeln sich „zu einem professionellen Dienstanbieter für Arbeitnehmer“ (Stollt/Meinert 2010, S. 10).

Das zweite Szenario beinhaltet ein neues Rechtsgefüge: „GRID – das Netz“ von „Institutionen und Regeln für die gerechte Verteilung von Ressourcen, Emissionsrechten und Finanztransfers“ (S. 16) mit Gewerkschaften als Schlüsselakteuren.

Im Szenario „Allein / Alles eins“ kommt es dagegen zur Auflösung von Gewerkschaften, da die Bedeutung der Arbeit stark abnimmt und sie durch neue unterstützende soziale Netzwerke ersetzt werden.

Im vierten Szenario „Der verlorene Kuchen“ kehrt die Krise mit Ressourcenproblemen und Misstrauen im Marktsystem zurück, Armut und soziale Ausgrenzung nehmen zu; die Gewerkschaftsbewegung zersplittert „in einem Klima der Hoffnungslosigkeit“ (S. 21) zwischen konkreten Hilfsprojekten und politischer Radikalisierung.

Eine Aktualisierung dieser Szenarien erfolgte zehn Jahre später unter dem Titel „Mitbestimmung 2035“ (Meinert/Stollt 2020) und dem inhaltlichen Fokus auf Entwicklungen der Digitalisierung.

Allein schon aufgrund dieser Ausgangsthese weisen die Szenarien im Hinblick auf die Rolle der Gewerkschaften in der digitalen Transformation des Arbeitsmarkts grundlegende Gemeinsamkeiten auf. Alle drei gehen davon aus, dass sich die Gewerkschaften erst allmählich der Beschäftigungsindustrie gegenüber strategisch positionieren und vorwiegend situativ reagieren, sobald institutionelle Regeln und Strukturen bedroht sind. Wo bereits heute gewerkschaftlicher Gestaltungsbedarf erkannt wird, wie hinsichtlich der Regulierung von Plattformarbeit, werden Maßnahmen fortgesetzt und konkrete Ergebnisse erzielt, so die projektive Annahme. Sie findet in jedem Szenario ihren Niederschlag in einem „Platform Act“ der EU-Gesetzgebung (als Wegmarke im Analyseschritt „Backcasting“).

Der Machtzuwachs der Beschäftigungsindustrie droht unabhängig davon, welchen Akteuren im Szenario die Leitrolle zugesprochen wird, die Tarifparteien zu schwächen und die institutionellen Strukturen der Beschäftigung zu beeinträchtigen. Denn privatwirtschaftliche Vermittlungsdienste gewinnen erheblich an Einfluss sowohl den Arbeitgeber:innen als auch den Erwerbstätigen gegenüber. Die Machtverschiebungen erfolgen in den Szenarien in unterschiedlicher Weise und lassen verschiedene Antworten vonseiten der institutionellen Akteure erwarten.

Besonders weitreichend erscheinen die Folgen für die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung im **Szenario „Plattformdaten“**. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht lässt sich dieses Zukunftsbild als Ausdruck fortschreitender Individualisierung der Erwerbsschancen interpretieren: Der Zugang zu vielversprechenden Stellen hängt nicht nur von fachlichen Qualifikationen und beruflichen Erfahrungen ab, sondern in hohem Maße auch von der Inszenierung der persönlichen Leistungsbereitschaft im Karrierenetzwerk. Mehr denn je scheinen die Einzelnen damit ihr Erwerbsschicksal selbst in der Hand zu haben, indem sie ihre individuelle Sichtbarkeit (mit nunmehr globaler Reichweite) erhöhen und ihr berufliches Netzwerk als kollektive Ressource nutzen.

Der Jobwechsel wird in diesem Szenario zu einer attraktiven Aufstiegsmöglichkeit jenseits klassischer Karrierepfade. Als Strategie zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit am Arbeitsmarkt bietet sich neben der beruflichen Qualifizierung der kommunikative Auftritt im sozialen Netzwerk an. Über den Kreis von hochqualifizierten Erwerbstätigen hinaus gerät das individuelle Erfolgstreben damit in Widerspruch zum gewerkschaftlichen Anspruch der generellen Verbesserung der Erwerbsbedingungen durch kollektive Solidarität. Das Szenario geht deshalb von einer Zwei-Drittel-Gesellschaft aus, in welcher die Mehrheit das Karrierenetzwerk als Tor zum Erwerbserfolg sieht,

während das verbleibende Drittel all jener, die zu dieser Form der Selbstdarstellung nicht willens oder nicht fähig sind, auf kollektive Vertretungsmechanismen angewiesen bleibt. Auch wenn die Gewerkschaften hier sogar ihre Basis stärken und an Einfluss gewinnen können, müssen sie erhebliche Macht- und Mitgliederverluste befürchten.

Im **Szenario „Institutionenwissen“** liegt die Herausforderung für die Gewerkschaften darin, dass ihnen mit der Weiterentwicklung großer Zeitarbeitsfirmen zu Employment Agencies Konkurrenz im institutionellen Feld erwächst. Wenn es diesen gelingt, in der öffentlichen Wahrnehmung mit verlässlichen Erwerbchancen, statt mit prestigearmer Zeitarbeit assoziiert zu werden, können sie eine zentrale Position als Vermittlungsinstanz für flexible, aber gesicherte Berufstätigkeit gewinnen. Demgegenüber kann das Beharren der Gewerkschaften auf der Norm unbefristeter Vollzeitbeschäftigung als Starrheit erscheinen, mit der sie individuellen Unterschieden und in Lebensphasen wechselnden Bedürfnissen der Erwerbstätigen nicht gerecht werden.

Zur Konkurrenz wachsen sich Employment Agencies in diesem Szenario insbesondere aus, wenn sie ihr Wissen von Arbeitsmarktstrukturen und Regulierungsmechanismen verstärkt in die Arbeits- und Sozialpolitik einbringen. Neben Staat, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften können sie (bzw. ihre Verbände) zu einer vierten maßgeblichen Instanz der Industriellen Beziehungen werden, die ihre Macht aus den Vermittlungsleistungen bezieht, mit denen sie die Interessen von Arbeitgeber:innen wie von Erwerbstätigen bedient. Das gilt insbesondere, wenn sie bei weiteren Akteuren Unterstützung finden für Neuregelungen zum flexibilisierten sozialen Schutz, um ein Basisniveau abzusichern und gleichzeitig den Wechsel zwischen Beschäftigungsformen zu erleichtern. Die Gewerkschaften stehen im Szenario vor der Frage, mit wem sie in dieser Konstellation kooperieren und inwieweit die Beschäftigungsindustrie als Bündnispartner infrage kommt.

Auf den ersten Blick eröffnet das **Szenario „Segmentkompetenz“** die für Gewerkschaften günstigsten Aussichten, weil kein zentraler Akteur die expandierende Beschäftigungsindustrie dominiert und in den diversen Segmenten der Gestaltungsspielraum für gewerkschaftliche Initiativen groß bleibt. Bei genauerem Hinsehen erweist sich aber, dass die mit den Segmentierungen verbundene Heterogenität der Erwerbsbedingungen einheitliche, gesamtgesellschaftlich wirksame Normsetzungen und Regulierungen erschwert. Das System der Industriellen Beziehungen bleibt im Szenario (zumindest in Deutschland) unangefochten als institutionelle Rahmenstruktur des Arbeitsmarkts, erfordert aber beständige Anpassungen, segmentspezifische Differenzierungen und wechselnde Bündnisse.

Die entscheidende Frage ist, inwieweit die Erwerbstätigen die Gewerkschaften weiterhin als wirksame Interessenvertretung zur Durchsetzung einheitlicher Beschäftigungsbedingungen sehen oder ob sie ihnen vorwiegend in jenen Segmenten vertrauen, in denen sie passende Standards und Regelungen durchsetzen können. Eine dezentral sich entfaltende Beschäftigungsindustrie bleibt dabei für die Gewerkschaften ein schwer zu kalkulierender Machtfaktor. Die in der Backcasting-Analyse skizzierten Maßnahmen „Professional Record“ und „Workforce Data Regulation“ stehen für gewerkschaftliche Gestaltungsansätze, die sich nur innerhalb neuer Bündnisstrukturen verwirklichen lassen.

Die Frage, welches Szenario für Gewerkschaften die besseren Bedingungen zur Sicherung von Beschäftigungsstandards und zum Machterhalt im System Industrieller Beziehungen eröffnet, führt also nicht weiter. Nicht die Entscheidung für eine dieser Entwicklungsperspektiven ist für die gewerkschaftliche Positionierung zur Beschäftigungsindustrie ratsam, als vielmehr die Klärung strategischer Optionen für den einen wie für den anderen Fall. Ohnehin hängen die Folgen der verschiedenen Verlaufspfade für einzelne Akteure wesentlich davon ab, wie sie selbst auf Entwicklungen der Beschäftigungsindustrie reagieren, mit welchen Strategien sie diese im eigenen Interesse zu beeinflussen zu versuchen und inwieweit sie dafür geeignete Kooperationspartner finden. Das gilt für andere institutionelle Akteure, Arbeitgeberverbände etwa oder Arbeitsagenturen, in ähnlicher Weise.

Mit einer expandierenden und sich digitalisierenden Beschäftigungsindustrie werden Arbeitsmärkte als Felder institutioneller Gestaltung unübersichtlicher und entwickeln komplexere Wandlungsdynamiken. Antworten darauf zu finden, bedeutet für alle beteiligten Akteure, sich wechselseitig im Feld zu orientieren und Überschneidungen von Interessen und Strategien neu abzuklären.

### **5.4 Perspektiven gewerkschaftlicher Positionierung zur Beschäftigungsindustrie**

Diese abschließenden Überlegungen wollen die Auseinandersetzung mit der Frage befördern, wie denn Gewerkschaften als Akteure im institutionellen Umfeld der Beschäftigungsindustrie von deren aktuellen und künftigen Entwicklungen betroffen sind. Die Analyse unterstreicht die Relevanz des Themas: Die Beschäftigungsindustrie expandiert mit einem breit gefächerten digitalisierten Dienstleistungsangebot und berührt mit der Erschließung viel-

fältiger Datenzugänge zum Arbeitsmarktgeschehen zunehmend Belange gewerkschaftlicher Interessenvertretung.

Eine intensivere Auseinandersetzung der Gewerkschaften (oder anderer institutioneller Akteure) mit dieser Entwicklung setzt, sobald sie einmal angestoßen ist, die eigenständige Sammlung von Informationen und die Klärung der zugrundeliegenden Sachverhalte voraus. Die Forschung liefert dazu bisher nur punktuelle Anhaltspunkte, und zwar vor allem im Hinblick auf die ohnehin breit diskutierten Praktiken der Zeitarbeit und die Risiken von Crowdfunding und Gig Economy. Zur Vielfalt der Dienstleistungsangebote zur Personalrekrutierung finden sich zwar reichlich öffentliche Informationsquellen, es mangelt aber an Analysen zu ihrem Zusammenwirken und zu den Folgen für direkt Beteiligte und indirekt Betroffene.

Zukunftsprojektionen wie die hier vorgestellten Szenarien können als Anregung dienen, ersetzen aber nicht die originäre Bestandsaufnahme. Den Gewerkschaften stehen grundsätzlich ergiebige Informationszugänge offen: persönliche Erfahrungen ihrer Mitglieder, Eindrücke von Vertrauensleuten in den Betrieben, die Mitbestimmungserfahrungen von Betriebs- und Personalrät:innen oder Branchenkenntnisse der Gewerkschaftssekretär:innen. Deren Wissen um und Mitwirkung an betrieblichen Vorgängen, in welche Akteure der Beschäftigungsindustrie involviert sind, ist noch kaum erschlossen. Denn Such- und Vermittlungsprozesse am Arbeitsmarkt, die das Geschäftsfeld der digitalen Beschäftigungsindustrie bilden, stehen selten im Fokus gewerkschaftlicher Aufmerksamkeit.

Die Personalauswahl als Entscheidung darüber, wer als bezahltes Mitglied im Betrieb arbeitet, stellt eine höchst bedeutsame Schnittstelle zwischen Organisation und Gesellschaft dar. Mit ihr bestimmt sich auf der einen Seite, welche Qualifikationen und Motivationen, welche Erfahrungen und Einstellungen Eingang in die Belegschaft finden, und auf der anderen Seite, welche Personen Chancen auf Erwerbseinkommen, berufliche Karriere und damit letztlich auf sozialen Erfolg haben.

Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz sieht deshalb weitgehende Mitbestimmungsrechte bei der Einstellung von Mitarbeiter:innen vor und verlangt insbesondere vom Arbeitgeber, den Betriebsrat zu informieren und seine Zustimmung einzuholen (§ 99 BetrVG). Im Fokus der Interessenvertretung steht dabei primär der Schutz der Belegschaft, etwa wenn es um den Einsatz von Zeitarbeitnehmer:innen oder Freiberufler:innen geht, aber selten das konkrete Verfahren der Personalauswahl. Die Expansion der Beschäftigungsindustrie erfordert es nunmehr, das Einstellungsgeschehen in seiner ganzen Breite in den Blick zu nehmen und den Anspruch der Mitgestaltung auf die

Beteiligung privatwirtschaftlicher Personaldienstleister und auf den Einsatz von automatisierten Auswahlverfahren auszudehnen. Positionierungen zur digital expandierenden Beschäftigungsindustrie bedeuten zugleich eine neue systematische Auseinandersetzung mit der Praxis der Personalrekrutierung.

Für die Gewerkschaften werden in einer derart erweiterten Perspektive auf die Prozesse der Personalgewinnung neben den Zeitarbeitsfirmen und den Vermittlern von Plattformarbeit insbesondere auch Personalberatungen, Karrierenetzwerke und die Anbieter von Rekrutierungs-Software zu relevanten Akteuren im Feld der Industriellen Beziehungen. Welche Konfliktlinien und welche Kooperationschancen sich im Verhältnis zu ihnen ergeben, hängt damit zusammen, wie diese sich selbst innerhalb der Beschäftigungsindustrie positionieren. So verweist das Szenario „Plattformdaten“ auf mögliche Allianzen zwischen Karrierenetzwerken und Personalberatungen und im Szenario „Institutionenwissen“ ergeben sich unerwartete Herausforderungen, wenn Zeitarbeitsfirmen staatliche Regelungen flexiblierter sozialer Sicherung einfordern.

Da sich die Dienstleistungsangebote auf unterschiedliche Beschäftigungsformen erstrecken, erfordern sie die Überprüfung der Bewertungen verschiedener Formen der Festanstellung im Verhältnis zu Leiharbeit und selbstständigem Erwerb. Von zentraler Bedeutung für die Gewerkschaften wird die Frage, welche Resonanz alle diese Angebote aufseiten der Erwerbspersonen, also ihrer aktuellen und potenziellen Mitgliedschaft, finden und welche Anliegen an die Interessenvertretung daraus erwachsen. Das bedeutet nicht zuletzt eine eingehende Beschäftigung mit den Ansprüchen jüngerer Generationen, auf welche neue Verfahren der Personalgewinnung häufig abzielen, und mit deren Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt.

Die Frage der Positionierung gegenüber der Beschäftigungsindustrie, die in diesem Kapitel am Beispiel der Gewerkschaften erörtert wurde, stellt sich für alle am Arbeitsmarktgeschehen beteiligten Akteure. Die Gewerkschaften stehen für eine bisher nur punktuell involvierte Akteursgruppe, die sich zunehmend mit der ganzen Breite privatwirtschaftlicher Dienstleistungsangebote konfrontiert sieht. In ähnlicher Weise wäre für die anderen institutionellen Akteure – vor allem Arbeitgeberverbände, Arbeitsagenturen und politische Instanzen (Parteien, Behörden u. a.) – abzuklären, wie sie den Entwicklungen der Beschäftigungsindustrie in ihren arbeitsmarktpolitischen Strategien Rechnung tragen.

Die hier vorgelegte Analyse lässt erwarten, dass sich in absehbarer Zeit die Akteurskonstellationen im institutionellen Feld des Arbeitsmarkts erheblich verschieben. In der aktuellen Übergangssituation ist davon noch wenig

zu erkennen, weil sich der Wandel in der Rekrutierungspraxis mit gemäßiger Dynamik vollzieht – langsam, aber stetig. Während die Entwicklung in ihrer Gesamtheit intensivere Auseinandersetzungen erfordert, bieten die einzelnen Veränderungen wenig Anlass zur öffentlichen Debatte. Noch ist Zeit, sich über die Veränderungen im Angebot von Personaldienstleistungen in ihrer Gesamtheit zu informieren und strategische Positionen zur expandierenden Beschäftigungsindustrie zu erarbeiten. Die Szenarien sollen verdeutlichen, dass weitreichende Neustrukturierungen anstehen, für welche die Grundlagen bereits gelegt sind.

# LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

---

- Accenture (2016):** Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age. Ohne Ortsangabe. [http://docs.media.bitpipe.com/io\\_10x/io\\_102267/item\\_465972/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf](http://docs.media.bitpipe.com/io_10x/io_102267/item_465972/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf) (Abruf am 12.4.2023).
- Adecco (2022):** Annual Report 2021. Zürich. [www.adecco-jobs.com/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/2022-march/adecco-group-annual-report-2021.pdf/](http://www.adecco-jobs.com/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/2022-march/adecco-group-annual-report-2021.pdf/) (Abruf am 12.4.2023).
- Amer, Muhammad / Daim, Tugrul U. / Jetter, Antonio (2013):** A review of scenario planning. In: Futures 46, S. 23–40.
- Autor, David H. (2009):** Studies of Labor Market Intermediation. Chicago: University of Chicago Press.
- Barth, Vanessa / Fuß, Robert (2021):** Crowdwork und die Aktivitäten der IG Metall. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 75(2), S. 182–186.
- Bauer, Anja / Keveloh, Kristin / Mamertino, Mariano / Weber, Enzo (2020):** Competing for jobs: How Covid-19 changes search behaviour in the labour market. IAB-Discussion Paper Nr. 33. Nürnberg. <https://doku.iab.de/discussionpapers/2020/dp3320.pdf> (Abruf am 4.5.2023).
- BDU – Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU (2022):** Branchenstudie Personalberatung 2022: Headhunter gefragt wie nie. [www.bdu.de/news/branchenstudie-personalberatung-2022-headhunter-gefragt-wie-nie/](http://www.bdu.de/news/branchenstudie-personalberatung-2022-headhunter-gefragt-wie-nie/) (Abruf am 12.4.2023).
- Beach, Lee Roy (2010):** The psychology of narrative thought: How the stories we tell ourselves shape our lives. Ohne Ortsangabe: Xlibris Corporation.
- Beach, Lee Roy (2021):** Scenarios as narratives. In: Futures & Foresight Science 3(1). <https://doi.org/10.1002/ffo2.58> (Abruf am 12.4.2023).
- Beckmann, Fabian / Spohr, Florian (2022):** Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik: Grundlagen, Wandel, Zukunftsperspektiven. München: UVK.
- Bendor, Roy / Eriksson, Elina / Pargman, Daniel (2020):** Looking backward to the future: On past-facing approaches to futuring. In: Futures 125. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102666> (Abruf am 12.4.2023).
- Benner, Christiane (Hrsg.) (2015):** Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Bessy, Christian / Chauvin, Pierre-Marie (2013):** The power of market intermediaries: From information to valuation processes. In: Valuation studies 1(1), S. 83–117.
- Bishop, Peter / Hines, Andy / Collins, Terry (2007):** The current state of scenario development: an overview of techniques. In: Foresight 9(1), S. 5–25.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft (2021):** Das Werkheft 05: Wie werden wir künftig arbeiten? [www.denkfabrik-bmas.de/schwerpunkte/arbeitsgesellschaft-2040/das-werkheft-05-wie-werden-wir-kuenftig-arbeiten](http://www.denkfabrik-bmas.de/schwerpunkte/arbeitsgesellschaft-2040/das-werkheft-05-wie-werden-wir-kuenftig-arbeiten) (Abruf am 12.4.2023).
- Bonet, Rocio / Cappelli, Peter / Hamori, Monika (2013):** Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. In: The Academy of Management Annals 7(1), S. 341–392.
- Bonin, Holger / Krause-Pilatus, Annabelle / Rinne, Ulf / Koch, Niklas / Nenzel, Charlotte (2022):** Selbstständige Erwerbstätigkeit in Deutschland, Aktualisierung 2022. Forschungsbericht 601. Berlin/Bonn. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-601-selbststaendige-erwerbstaetigkeit-in-deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-601-selbststaendige-erwerbstaetigkeit-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Abruf am 4.5.2023).

- Böhm, Stephan / Linnyk, Olena / Jäger, Wolfgang / Teetz, Ingolf (2021):** KI im Recruiting: Anwendungsfelder, Entwicklungsstand und Anwendungsbeispiele aus der Praxis. In: Barton, Thomas / Müller, Christian (Hrsg.): Künstliche Intelligenz in der Anwendung. Rechtliche Aspekte, Anwendungspotenziale und Einsatzszenarien. Wiesbaden: Springer, S. 195–218.
- Bradfield, Ron / Wright, George / Burt, George / Cairns, George / Van Der Heijden, Kees (2005):** The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. In: *Futures* 37(8), S. 795–812.
- Bundesagentur für Arbeit (2022):** Entwicklungen in der Zeitarbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg. [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Zeitarbeit/generische-Publikation/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Zeitarbeit/generische-Publikation/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf am 12.4.2023).
- Čárdenas Tomažič, Ana (2022):** Global labor market intermediaries: The power of leading staffing firms. In: *Journal of Labor and Society* 25, S. 449–486. [www.researchgate.net/publication/364493988\\_Global\\_Labor\\_Market\\_Intermediaries\\_The\\_Power\\_of\\_Leading\\_Staffing\\_Firms\\_Journal\\_of\\_Labor\\_and\\_Society\\_25\\_2022\\_449-486](http://www.researchgate.net/publication/364493988_Global_Labor_Market_Intermediaries_The_Power_of_Leading_Staffing_Firms_Journal_of_Labor_and_Society_25_2022_449-486) (Abruf am 12.4.2023).
- Codagnone, Cristiano / Abadie, Fabienne / Biagi, Federico (2016):** The future of work in the „sharing economy“: Market efficiency and equitable opportunities or unfair precarisation? European Commission: JRC Science for Policy Report. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2784774> (Abruf am 12.4.2023).
- Coverdill, James J. / Finlay, William (2017):** High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Däubler, Wolfgang (2016):** Steigende Schutzdefizite im Arbeitsrecht? In: *Industrielle Beziehungen* 23(2), S. 236–247.
- Däubler, Wolfgang (2022):** Digitalisierung und Arbeitsrecht: Künstliche Intelligenz – Homeoffice – Arbeit 4.0, 8. aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Daheim, Cornelia / Wintermann, Ole / Glenn, Jerome C. / Korn, Jonas / Schoon, Christian (2019):** Arbeit 2050: Drei Szenarien. Neue Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project. Bielefeld: Bertelsmann-Stiftung. [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Arbeit2050.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Arbeit2050.pdf) (Abruf am 12.4.2023).
- Das Swain, Verdant / Saha, Koustuv / Reddy, Manikanta D. / Rajvanshy, Hemang / Abowd, Gregory D. / De Choudhury, Munmun (2020):** Modeling organizational culture with workplace experiences shared on glassdoor. In: Proceedings of the 2020 CHI conference on human factors in computing systems. New York: Association for Computing Machinery, S. 1–15.
- Dolata, Ulrich (2018):** Privatisierung, Kuratierung, Kommodifizierung: Kommerzielle Plattformen im Internet. Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung. SOI Discussion Paper 2018-04. Stuttgart: Universität Stuttgart.
- Drahokoupil, Jan / Vandaele, Kurt (Hrsg.) (2021):** A modern guide to labour and the platform economy. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dube, Svenja / Zhu, Chenqi (2021):** The disciplinary effect of social media: Evidence from firms' responses to Glassdoor reviews. In: *Journal of Accounting Research* 59(5), S. 1783–1825.
- Europäische Kommission (2021):** Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit. Brüssel. <https://dserver.bundestag.de/brd/2021/0846-21.pdf> (Abruf am 4.5.2023).
- Faulconbridge, James R. / Beaverstock, Jonathan V. / Hall, Sarah / Hewitson, Andrew (2009):** The „war for talent“: The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. In: *Geoforum* 40(5), S. 800–808.

- Gade, Christel D. / Helfritz, Kai H. / Murmann, Jörg (2018):** Recruiting zwischen Executive Search und Digitalisierung: Eine Kooperationsstudie von iubh, BDU und DGFP. IUBH Discussion Papers. Business & Management 1(3). Bad Honnef: IUBH Internationale Hochschule. [www.bdu.de/media/352926/studie\\_digitalisierung-in-der-personalberatung\\_2018.pdf](http://www.bdu.de/media/352926/studie_digitalisierung-in-der-personalberatung_2018.pdf) (Abruf am 17.4.2023).
- Gerber, Christine (2020):** Crowdworker\*innen zwischen Autonomie und Kontrolle. In: WSI-Mitteilungen 73(3), S. 182–192.
- Gerber, Christine / Krzywdzinski, Martin (2019):** Entgrenzung in der digitalen Onlinearbeit am Beispiel von Crowdwork. In: Hanau, Hans / Matiaske, Wenzel (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen. Arbeitsrechtliche und sozialwissenschaftliche Perspektiven. Baden-Baden: Nomos, S. 25–47.
- Haidar, Julieta / Keune, Maarten (Hrsg.) (2021):** Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hatton, Erin (2011):** The Temp Economy: From Kelly Girls to Permatemps in Postwar America. Philadelphia: Temple University Press.
- Hays (2022a):** Unsere Kennzahlen im Überblick. [www.hays.de/personalvermittlung/ueber-hays/zahlen-fakten/kennzahlen](http://www.hays.de/personalvermittlung/ueber-hays/zahlen-fakten/kennzahlen) (Abruf am 13.4.2023).
- Hays (2022b):** Our partners. [www.haysplc.com/our-partners](http://www.haysplc.com/our-partners) (Abruf am 13.4.2023).
- Heiland, Heiner / Brinkmann, Ulrich (2020):** Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. In: Industrielle Beziehungen 27(2), S. 120–140.
- Heiland, Heiner / Schaupp, Simon (2020):** Digitale Atomisierung oder neue Arbeitskämpfe? Widerständige Solidaritätskulturen in der plattformvermittelten Kurierarbeit. In: Momentum Quarterly – Zeitschrift für sozialen Fortschritt 9(2), S. 50–67.
- Hertwig, Markus (2021):** Plattformarbeit im Kräftefeld alter und neuer Institutionen. In: Berliner Debatte Initial 32(3), S. 41–50.
- Hitzler, Roland / Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.) (2005):** Gegenwärtige Zukünfte: Interpretative Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Diagnose und Prognose. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holst, Hajo / Nachtwey, Oliver / Dörre, Klaus (2009):** Funktionswandel von Leiharbeit: Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung.
- ILO – International Labour Organization (2021):** ILO Fair Recruitment Initiative Strategy 2021–2025. Taking stock, moving forward. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_817166.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_817166.pdf) (Abruf am 13.4.2023).
- ILO – International Labour Organization (2022):** Fair recruitment. [www.ilo.org/global/topics/fair-recruitment/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/fair-recruitment/lang--en/index.htm) (Abruf am 13.4.2023).
- ILO – International Labour Organization / Oxford Internet Institute (2022):** The Online Labour Index 2020. <https://ilabour.oii.ox.ac.uk/online-labour-index/> (Abruf am 13.4.2023).
- Ivanova, Mirela / Bronowicka, Joanna / Kocher, Eva / Degner, Anne (2018):** Foodora and Deliveroo: The App as a Boss? Control and Autonomy in App-Based Management – The Case of Food Delivery Riders. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007048](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007048) (Abruf am 13.4.2023).
- Jürgens, Kerstin / Hoffmann, Reiner / Schildmann, Christina (2017):** Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Bielefeld: transcript.
- Keller, Berndt (2014):** Einführung in die Arbeitspolitik: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kels, Peter / Vormbusch, Uwe (2020):** People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur? In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 27(1), S. 69–88.

**Klebe, Thomas (2017):** Arbeitsrecht 4.0: Faire Bedingungen für Plattformarbeit. *Wiso direkt* 22/2017. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/13587.pdf> (Abruf am 13.4.2023).

**Kosow, Hannah / Gaßner, Robert (2008):** Methods of future and scenario analysis: overview, assessment, and selection criteria. *DIE Studies* 39. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.

**Leimeister, Jan Marco / Durward, David / Zogaj, Shkodran (2016):** Crowd Worker in Deutschland: Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006421](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006421) (Abruf am 13.4.2023).

**LinkedIn (2023a):** Talent Solutions. <https://business.linkedin.com/content/me/business/de-de/talent-solutions> (Abruf am 13.4.2023).

**LinkedIn (2023b):** LinkedIn Recruiter. <https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/recruiter> (Abruf am 13.4.2023).

**LinkedIn (2023c):** LinkedIn's Economic Graph. <https://economicgraph.linkedin.com/> (Abruf am 13.4.2023).

**LinkedIn (2023d):** Economic Graph. <https://economicgraph.linkedin.com/de-de> (Abruf am 4.5.2023).

**LinkedIn (2023e):** Hays. [www.linkedin.com/company/hays/](http://www.linkedin.com/company/hays/) (Abruf am 13.4.2023).

**LinkedIn (2023f):** Adecco. [www.linkedin.com/company/adecco/](http://www.linkedin.com/company/adecco/) (Abruf am 13.4.2023).

**LinkedIn (2023g):** LinkedIn Learning. <https://learning.linkedin.com/> (Abruf am 13.4.2023).

**Lücking, Stefan (2019):** Arbeiten in der Plattformökonomie. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007295](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007295) (Abruf am 13.4.2023).

**Lünenonk (2022a):** Lünenonk-Liste 2021. „Führende Anbieter für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland“. Mindelheim.

**Lünenonk (2022b):** Lünenonk-Liste 2022. „Führende Zeitarbeitsfirmen in Deutschland“. [www.luenenonk.de/produkte/listen/luenenonk-liste-2022-fuehrende-zeitarbeitsunternehmen-in-deutschland/](http://www.luenenonk.de/produkte/listen/luenenonk-liste-2022-fuehrende-zeitarbeitsunternehmen-in-deutschland/) (Abruf am 13.4.2023).

**Marchal, Emmanuelle / Mellet, Kevin / Rieucan, Géraldine (2007):** Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements. In: *Human Relations* 60(7), S. 1091–1113.

**Marjanovic, Olivera / Murthy, Vijaya (2021):** The emerging liquid IT workforce: Theorizing their personal competitive advantage. In: *Information Systems Frontiers* 24, S. 1775–1793.

**Meadows, Donella / Meadows, Dennis / Zahn, Erich / Milling, Peter (1972):** Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.

**Meinert, Sascha (2014):** Leitfaden Szenarientwicklung. Brüssel: European Trade Union Institute. [www.etui.org/sites/default/files/Scenario\\_Building\\_DE\\_v3-finale.pdf](http://www.etui.org/sites/default/files/Scenario_Building_DE_v3-finale.pdf) (Abruf am 13.4.2023).

**Meinert, Sascha / Stollt, Michael (2020):** Mitbestimmung 2035. Vier Szenarien: Fokus Digitalisierung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007658](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007658) (Abruf am 13.4.2023).

**Miller, Riel (2007):** Futures literacy: A hybrid strategic scenario method. In: *Futures* 39(4), S. 341–362.

**Miller, Riel (2015):** Learning, the future, and complexity. An essay on the emergence of futures literacy. In: *European Journal of Education* 50(4), S. 513–523.

**Müller-Jentsch, Walther (2016):** Strukturwandel der industriellen Beziehungen: „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: Springer.

**Neudeck, Eckhard (2015):** Geschichte der Personalberatung – Entstehung und Entwicklung der Personalberatungsbranche in Deutschland. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie. Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität.

**New Work (2022a):** Xing-E-Recruiting. <https://recruiting.xing.com/de> (Abruf am 13.4.2023).

**New Work (2022b):** Daten und Fakten. Die New Work SE – das Erfolgsmodell. [www.new-work.se/de/unternehmen/daten-und-fakten](http://www.new-work.se/de/unternehmen/daten-und-fakten) (Abruf am 13.4.2023).

**Peck, Jamie / Theodore, Nick / Ward, Kevin (2005):** Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry. In: *Global Networks* 5(1), S. 3–26.

**Poli, Roberto (2010):** The many aspects of anticipation. In: *Foresight* 12(3), S. 7–17.

**Pongratz, Hans J. (2019):** Online-Arbeit als Nebenverdienst. In: Boes, Andreas / Langes, Barbara (Hrsg.): *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe, S. 191–205.

**Pongratz, Hans J. (2021a):** Die digitale Beschäftigungsindustrie als global expandierende Branche. In: *WSI-Mitteilungen* 74(4), S. 263–273.

**Pongratz, Hans J. (2021b):** Bewerbung als Risiko? Informationskontrolle auf dem digitalisierten Arbeitsmarkt. *Wiso direkt* 23/2021. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/18174.pdf> (Abruf am 13.4.2023).

**Pongratz, Hans J. (2022a):** Plattformen auf dem Arbeitsmarkt: Digitalisierung und Diversifizierung in der Beschäftigungsindustrie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 74, S. 133–157. <https://doi.org/10.1007/s11577-022-00831-w> (Abruf am 13.4.2023).

**Pongratz, Hans J. (2022b):** Total Talent Management: Discourse Production in the Global Employment Industry. Manuskript zur Veröffentlichung eingereicht bei: *Work Organisation, Labour & Globalisation*.

**Pongratz, Hans J. (2022c):** Matching: Impossible. Digitale Technologien und die Arbeit der Personalrekrutierung. In: *AIS-Studien* 1(2), S. 26–42. [www.arbsoz.de/ais-studien-leser/374-matching-impossible-digitale-technologien-und](http://www.arbsoz.de/ais-studien-leser/374-matching-impossible-digitale-technologien-und) (Abruf am 13.4.2023).

**Pongratz, Hans J. / Bormann, Sarah (2017):** Online-Arbeit auf Internet-Plattformen: empirische Befunde zum „Crowdworking“ in Deutschland. In: *AIS-Studien* 10(2), S. 158–181. [www.arbsoz.de/ais-studien-leser/89-online-arbeit-auf-internet-plattformen?file=files/downloads/ais-studien/AIS-17-2-11\\_Bormann\\_Pongratz.pdf](http://www.arbsoz.de/ais-studien-leser/89-online-arbeit-auf-internet-plattformen?file=files/downloads/ais-studien/AIS-17-2-11_Bormann_Pongratz.pdf) (Abruf am 13.4.2023).

**Pongratz, Hans. J. / Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2010):** *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: edition sigma.

**Prassl, Jeremias / Risak, Martin (2015):** *Über, taskrabbit, und co.: Platforms as employers. Rethinking the legal analysis of crowdwork*. In: *Comparative Labour Law & Policy Journal* 37, S. 619–652.

**Promberger, Markus (2012):** *Topographie der Leiharbeit: Flexibilität und Prekarität einer atypischen Beschäftigungsform*. Berlin: edition sigma.

**Quist, Jacob / Vergragt, Philip (2006):** Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. In: *Futures* 38(9), S. 1027–1045.

**Randstad (2019):** Annual report 2019. Realizing true potential. Amsterdam. [www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2020-07/randstad-annual-report-2019.pdf](http://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2020-07/randstad-annual-report-2019.pdf) (Abruf am 13.4.2023).

**Randstad (2021):** Annual report 2021. Seeing the possible in people. Amsterdam. [www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2022-02/randstad-annual-report-2021.pdf](http://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2022-02/randstad-annual-report-2021.pdf) (Abruf am 13.4.2023).

**Randstad Sourcright (2022a):** About us. [www.randstadsourcright.com/about-us/](http://www.randstadsourcright.com/about-us/) (Abruf am 13.4.2023).

**Randstad Sourcright (2022b):** The total talent acquisition playbook. <https://insights.randstadsourcright.com/randstad-sourcright-insights/a-practical-guide-to-integrated-talent-management> (Abruf am 13.4.2023).

**Rawat, Aakankshu / Malik, Siddharth / Rawat, Seema / Kumar, Deepak / Kumar, Praveen (2021):** A Systematic Literature Review (SLR) on the Beginning of Resume Parsing in HR Recruitment Process & SMART Advancements in Chronological Order. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-570370/v1> (Abruf am 13.4.2023).

**Ruiner, Caroline / Wilkesmann, Maximiliane / Apitzsch, Birgit (2018):** Staffing agencies in work relationships with independent contractors. In: *Employee Relations: The International Journal* 42(2), S. 525–541.

**Schmidt, Florian A. (2016):** Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie: zur Funktionsweise und den Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Schoemaker, Paul J. H. (1995):** Scenario planning: a tool for strategic thinking. In: *Sloan Management Review* 36(2), S. 25–50.

**Schoemaker, Paul J. H. (2020):** How historical analysis can enrich scenario planning. In: *Futures & Foresight Science* 2(3-4). <https://doi.org/10.1002/ffo2.35> (Abruf am 13.4.2023).

**Schörpf, Philip / Flecker, Jörg / Schönauer, Annika / Eichmann, Hubert (2017):** Triangular love-hate: Management and control in creative crowdworking. In: *New Technology, Work and Employment* 32(1), S. 43–58.

**SIA – Staffing Industry Analysts (2018):** World – The Adecco Group calls for „new social contract“. [www2.staffingindustry.com/row/Editorial/Daily-News/World-The-Adecco-Group-calls-for-new-social-contract-46290](http://www2.staffingindustry.com/row/Editorial/Daily-News/World-The-Adecco-Group-calls-for-new-social-contract-46290) (Abruf am 17.4.2023).

**SIA – Staffing Industry Analysts (2019):** History of the Staffing Industry. [www2.staffingindustry.com/Research/Research-Reports/Americas/History-of-the-Staffing-Industry](http://www2.staffingindustry.com/Research/Research-Reports/Americas/History-of-the-Staffing-Industry) (Abruf am 17.4.2023).

**SIA – Staffing Industry Analysts (2022):** The Talent Platform Landscape. [www2.staffingindustry.com/eng/Research/Research-Reports/EMEA/The-Talent-Platform-Landscape](http://www2.staffingindustry.com/eng/Research/Research-Reports/EMEA/The-Talent-Platform-Landscape) (Abruf am 17.4.2023).

**Softgarden (2022):** Was ist ein Bewerbermanagementsystem? <https://softgarden.com/de/blog/anforderungen-bewerbermanagementsystem/> (Abruf am 17.4.2023).

**Spielkamp, Matthias / Gießler, Sebastian (2020):** Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung: KI-basierte Systeme für das Personalmanagement – was ist fair, was ist erlaubt? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007844](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007844) (Abruf am 17.4.2023).

**Srnicek, Nick (2016):** Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press.

**Staab, Philipp (2019):** Digitaler Kapitalismus: Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit. Berlin: Suhrkamp.

**Statista (2023a):** Anzahl der Mitglieder der Xing-Plattform in der DACH-Region vom 1.Quartal 2013 bis zum 3. Quartal 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/481399/umfrage/anzahl-der-xing-nutzer-in-der-dach-region/> (Abruf am 17.4.2023).

**Statista (2023b):** Anzahl der Mitglieder von LinkedIn in Deutschland, Österreich und der Schweiz in ausgewählten Monaten von Dezember 2009 bis Januar 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/628657/umfrage/linkedin-mitglieder-in-der-dach-region/> (Abruf am 17.4.2023).

**Statista (2023c):** Umsatz der Unternehmen in der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/269508/umfrage/umsatz-der-unternehmen-in-der-arbeitnehmerueberlassung-in-deutschland/> (Abruf am 17.4.2023).

**Stolt, Michael / Meinert, Sascha (2010):** Working participation 2030. Four scenarios. Brüssel: European Trade Union Institute. <https://policycommons.net/artifacts/2067557/worker-participation-2030/2822404/> (Abruf am 17.4.2023).

**Talent Tech Labs (2023):** Total Talent Technology Ecosystem. <https://talenttechlabs.com/ecosystem/> (Abruf am 17.4.2023).

**Textkernel (o. J.):** [www.textkernel.com/de/](http://www.textkernel.com/de/) (Abruf am 17.4.2023).

**The Adecco Group (2018):** „Time to act“. Creating a new social contract for work in the 21st century. Zürich. <https://was-eur-ww-prd-amz930-cm.azurewebsites.net/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/gig-economy/gig-economy-report.pdf?modified=20210415072345> (Abruf am 17.4.2023).

**Thelen, Kathleen (2018):** Regulating Uber: The politics of the platform economy in Europe and the United States. In: Perspectives on Politics 16(4), S. 938–953.

**Velocity Network Foundation (2023):** We are Velocity. [www.velocitynetwork.foundation/](http://www.velocitynetwork.foundation/) (Abruf am 17.4.2023).

**Viebrock, Elke / Clasen, Jochen (2009):** Flexicurity and welfare reform: a review. In: Socio-Economic Review 7(2), S. 305–331.

**Von Reibnitz, Ute (1991):** Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung. Wiesbaden: Springer.

**WEC – World Employment Confederation (2022a):** Economic Report 2022. Brüssel. [https://weglobal.org/uploads/2022/02/2022-02-28\\_Economic-Report-2022-1.pdf](https://weglobal.org/uploads/2022/02/2022-02-28_Economic-Report-2022-1.pdf) (Abruf am 17.4.2023).

**WEC – World Employment Confederation (o. J.):** World Employment Confederation. <https://weglobal.org/world-employment-confederation-global> (Abruf am 17.4.2023).

**Weitzel, Tim / Maier, Christian / Weinert, Christoph, Pflügner, Katharina / Oehlhorn, Caroline / Wirth, Jakob / Laumer, Sven (2020):** Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Research Report. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.

---

Wie finde ich eine neue Stelle? Personaldienstleistungen zur Vermittlung und Rekrutierung von Arbeitskräften sind global expandierende Geschäftsfelder. Sie entscheiden in zunehmendem Maße, wer Zugang zu welchen Bereichen des Arbeitsmarktes hat. In drei Szenarien wird gezeigt, wie sich das Feld der Personaldienstleistungen auf dem Weg zur Beschäftigungsindustrie entwickeln könnte und welche Konsequenzen das jeweils für Arbeitnehmer:innen, Betriebsräte und Gewerkschaften hat.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-400-0