

# BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

---

No.3

## Qualifizierung in der Zeitarbeit

Defizite, Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen im Lichte empirischer Untersuchungen

Hajo Fischer

Ricarda B. Bouncken



LEHRSTUHL  
für Strategisches Management und Organisation



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

ISSN 2191-6306

# BaRoS – Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are chronicled on the OPUS document server at the university library: [http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen\\_ebene2.php?sr\\_id=12&la=de](http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen_ebene2.php?sr_id=12&la=de)

© 2011 All rights reserved. No part of this work may be reproduced or translated by any means without the author's permission.

## Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:  
Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prof. Dr. Jochen Pampel  
Dr. Hajo Fischer  
Andreas Rauth

### Address:

Universität Bayreuth  
Chair of Strategic Management and Organization  
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prieserstraße 2  
95440 Bayreuth  
Tel: +49-921-55-4841  
Tel: +49-921-55-4842  
E-Mail: [bwlvi@uni-bayreuth.de](mailto:bwlvi@uni-bayreuth.de)

ISSN 2191-6306

# Qualifizierung in der Zeitarbeit

## Defizite, Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen im Lichte empirischer Untersuchungen

---

### Inhaltsverzeichnis

I	Einführung und Fragestellungen.....	1
II	Besonderheiten der Zeitarbeit.....	1
III	Stand der Qualifizierung in der Zeitarbeit.....	5
III.1	Praxis formaler Qualifizierung.....	5
III.2	Praxis informaler Qualifizierung.....	7
IV	Interessenlagen und Hinderungsgründe.....	8
IV.1	Motivlagen der Akteure.....	8
IV.2	Hinderungsgründe für Qualifizierung in der Zeitarbeit aus Unternehmenssicht.....	11
V	Bewertung der Voraussetzungen für die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern aus Sicht der Personaldienstleister.....	12
VI	Tarifliche und gesetzliche Ansätze zur Qualifizierungsförderung.....	13
VI.1	Ansätze für eine differenzierte Vorgehensweise.....	13
VI.2	Gestaltung der normativen Rahmenbedingungen.....	14
VI.3	Finanzielle Anreize.....	15
VII	Betriebliche Kooperation zur Qualifizierungsförderung.....	16
VIII	Fazit und Ausblick: Ein Handlungsprogramm für alle Akteure.....	17
IX	Literaturverzeichnis.....	20

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungsverzeichnis:

- Abb. 1: Vorherige Tätigkeit von Zeitarbeitnehmern
- Abb. 2: Einsatz von Zeitarbeitnehmern nach Tätigkeitsfeldern
- Abb. 3: Entlassungsrisiko im Branchenvergleich
- Abb. 4: Fähigkeiten, die durch die Zeitarbeit weiterentwickelt werden konnten
- Abb. 5: Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten im Laufe der Zeitarbeit
- Abb. 6: Einsatzgründe für Zeitarbeit im Betrieb
- Abb. 7: Auswahlkriterien für ein Verleihunternehmen
- Abb. 8: Motive der Zeitarbeitnehmer für die Wahl ihres Berufes
- Abb. 9: Hemmnisse für intensivere Qualifizierung aus Sicht von Verleihunternehmen
- Abb. 10: Hemmnisse für intensivere Qualifizierung aus Sicht von Entleihunternehmen
- Abb. 11: Gemeinsamer Interessenfokus bei der Qualifizierung
- Abb. 12: Status Quo, Hemmnisse und Treiber der Qualifizierung in der Zeitarbeit
- Abb. 13: Zusätzliche Elemente zur Förderung der Weiterbildung

### Tabellenverzeichnis:

- Tab. 1: Vergleich der Strukturmerkmale von Zeitarbeitnehmern und allen regulär sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Durchschnittswerte)
- Tab. 2: Zugang einzelner Beschäftigtengruppen zu Weiterbildung
- Tab. 3: Unterstützung der Weiterbildung einzelner Beschäftigtengruppen
- Tab. 4: Betriebswirtschaftliche Bewertung zeitarbeitsspezifischer Sachverhalte im Hinblick auf die Qualifizierungskonsequenzen

## I Einführung und Fragestellungen

Die Zeitarbeitsbranche zählt seit einigen Jahren zu den am stärksten wachsenden in Deutschland. Im aktuellen Monatsbericht September 2010 der Bundesagentur für Arbeit werden dort für Juli 2010 über 730.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ausgewiesen. Damit sind fast 2 % aller sozialversicherungspflichtigen Stellen in der Zeitarbeitsbranche zu finden.

Viele Faktoren sprechen für einen hohen und steigenden Stellenwert der Qualifizierung in der Zeitarbeit. Schon heute ist das Qualifikationsniveau eines der zentralen Auswahlkriterien für die Kunden eines Zeitarbeitsunternehmens. Qualifizierung bietet Zeitarbeitnehmern einen Ausweg aus der typischen Berufskarriere von abwechselnder Arbeitslosigkeit und kurzfristigen Beschäftigungen. Zudem muss zunehmender (externer) Fachkräftemangel kompensiert werden. Die Öffnung des deutschen Marktes für die Anbieter von Arbeitnehmerüberlassung aus Osteuropa ab dem Jahr 2011 erfordert weiterhin Profilierungsstrategien durch Spezialisierung und Qualität.

Trotz hoher und zunehmender Qualifizierungserfordernisse ist die Teilnahme von Zeitarbeitnehmern an formalen Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur absolut, sondern auch im Vergleich zur durchschnittlichen Weiterbildungsquote aller anderen Beschäftigungsgruppen sehr gering (vgl. Moraal et al. 2008, S. 21 und von Rosenblatt/ Bilger 2008, S. 11). Dies liegt zum einen an den Besonderheiten der Beschäftigungsform an sich (vgl. de Cuyper et al. 2007) und zum anderen an der Beschäftigtenstruktur (z. B. Datenreport 2010, S. 283-287; Mai, S. 474; Moraal et al. 2008, S. 20f; Puch, S. 300).

Die Qualifizierung in der Zeitarbeit ist mit der anstehenden Umsetzung des IGZ-DGB Tarifvertrages verstärkt ins Blickfeld der öffentlichen Diskussion gerückt. Ein erster Ansatz zur Verbesserung der aktuellen Situation wurde von den Tarifparteien unternommen, die erstmals eine Regelung zur Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern bis zum Ende des Jahres 2011 tariflich verankern wollen. Im Vordergrund der bisherigen Diskussionen steht bislang vor allem die Einrichtung eines Weiterbildungsfonds (o.V. 2010a). Es wird zu prüfen sein, inwieweit auch andere Alternativen in Betracht gezogen werden müssen. Vielfältige Studien wurden durchgeführt, um die Qualifizierungspraxis und ihre Rahmenbedingungen zu erfassen (z. B. Bolder et al. 2005; Münchhausen 2007a; Schwaab/Durian 2009; Goertz 2009). Theorie und Praxis ist es jedoch noch nicht gelungen, Qualifizierungsmodelle für Zeitarbeitsbeschäftigte zu entwickeln, welche einem nennenswerten Anteil der Zeitarbeitnehmer einen vergleichbaren Zugang zu Qualifizierungschancen eröffnen wie Stammarbeitnehmern oder anderen atypisch Beschäftigten.

Vieles deutet insofern auf eine wichtige Forschungslücke in Wissenschaft und Praxis hin. Ziel dieses Beitrages ist es deshalb, Voraussetzungen und Lösungsansätze für eine verstärkte Qualifizierung in der Zeitarbeit zu identifizieren und mit Ergebnissen bestehender empirischer Untersuchungen zu untermauern. Der vorliegende Aufsatz folgt dabei der These, dass Qualifizierung in der Zeitarbeit auf einem annähernd *vergleichbaren* Niveau wie in Normalarbeitsverhältnissen *nur* durch gezielte Förderung (z. B. gesetzliche und tarifliche Pflichten sowie finanzielle Anreize) erreicht werden kann. Zu diesem Zweck werden im vorliegenden Beitrag die besonderen Bedingungen der Zeitarbeit sowie die Qualifizierungspraxis untersucht. Anschließend geht es um die Frage, wie bestehende Anreize und Hemmnisse der Qualifizierung aus betrieblicher Sicht zu beurteilen sind und welche Ansätze zur Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene genutzt werden können.

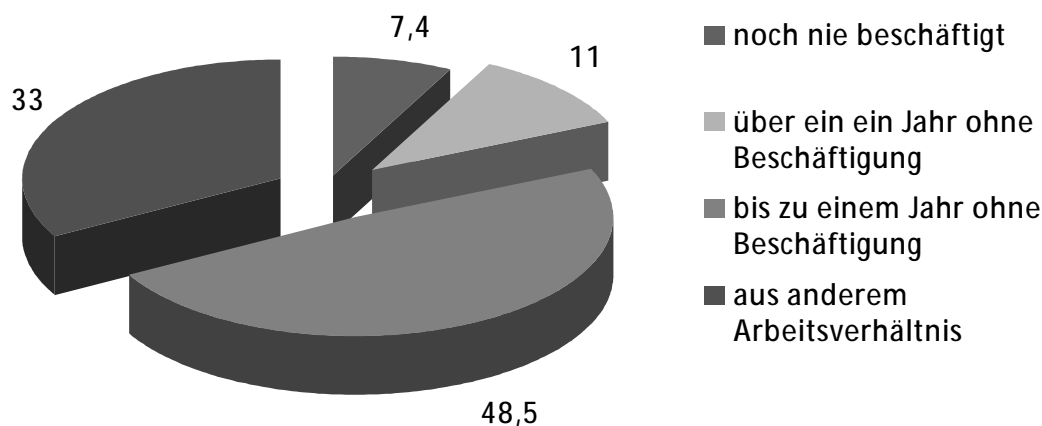
## II Besonderheiten der Zeitarbeit

Eine Vielzahl von Rahmenbedingungen für die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern beeinflusst ihr Qualifizierungsniveau, -erfordernisse und -möglichkeiten. Dabei unterscheiden sich die Rahmenbedingungen für die Qualifizierung in der Zeitarbeit erheblich von denen der Normalarbeitsverhältnisse.

Die Beschäftigtenstrukturen sind gekennzeichnet durch einen hohen Anteil vorher arbeitsloser Zeitarbeitnehmer und ein niedriges formales Qualifizierungsniveau. Die Einsatzbereiche weisen einen hohen Anteil von Hilfsarbeiten und Routinetätigkeiten auf. Die Beschäftigungsdauer ist im Vergleich zu Normalarbeitsverhältnissen sehr viel kürzer und das Entlassungsrisiko dementsprechend höher. Die folgenden Abschnitte spezifizieren diese Charakteristika.

#### *Berufliche Herkunft von Zeitarbeitnehmern*

Nach den Daten aus der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik, die vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung ausgewertet wurden (Crimmann 2009), waren 67 % der Zeitarbeitnehmer vor ihrer Beschäftigung in der Zeitarbeit arbeitslos. 18,4 % aller Zeitarbeitnehmer zählen zur Gruppe der ehemaligen Langzeitarbeitslosen oder üben erstmals eine Beschäftigung aus (siehe Abbildung 1, Crimmann 2009, S. 67). Insofern besteht ein hoher Qualifizierungsbedarf. Die Qualifizierungsvoraussetzungen werden durch eine längere Entwöhnung vom Berufsleben beeinträchtigt, die sich negativ auf Lernfähigkeit und Lernmotivation auswirken kann.



*Abb. 1: Vorherige Tätigkeit von Zeitarbeitnehmern*

Die Vergleichswerte der durchschnittlichen sozio-demografischen Strukturmerkmale für Zeitarbeitnehmer und alle regulär sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind nachfolgend gegenübergestellt (siehe Tabelle 1, vgl. Mai 2008; Puch 2008; Basisik 2008, S. 88). In der Zeitarbeit sind Hochschulabsolventen unter-, Personen ohne Berufsabschluss überrepräsentiert. Eine Untersuchung von Puch (2008, S. 298) zeigt auf Basis der Mikrozensus-Daten, dass 21 % aller Zeitarbeitnehmer über keinen beruflichen Abschluss verfügen und 44 % als höchsten Schulabschluss einen Hauptschulabschluss vorweisen können. Einen Meister- oder Hochschulabschluss besitzen nur 11 % der Zeitarbeitnehmer. Zum Vergleich liegt der Durchschnitt aller Erwerbstätigen ohne Berufsabschluss bei 19 %, mit höchstens einem Hauptschulabschluss bei 33 % und mit Meister- oder Hochschulabschluss bei 25 %. (Puch 2008, S. 300). Insofern sind Zeitarbeitnehmer im Vergleich zu anderen Branchen geringer qualifiziert. Eine Quintessenz ist, dass Qualifizierungsmaßnahmen für Zeitarbeitnehmer anderen Lernvoraussetzungen Rechnung tragen müssen.

	Zeitarbeitnehmer	Alle regulär SV-Beschäftigten
Frauenanteil	26,0 %	42,5 %
Anteil Teilzeitbeschäftigte	4,8 %	16,3 %
Ausländeranteil	18,8 %	7,6 %
Altersgruppe 15-30 Jahre	31 %	21 %
Altersgruppe 45-60 Jahre	24 %	34 %
Ohne Schulabschluss/ mit Hauptschulabschluss	44 %	31 %
(Fach-)Hochschulreife	17 %	30 %
Ohne beruflichen Bildungsabschluss	25 %	19 %
Hochschulabschluss, Meister oder Ähnliches	11 %	25 %
Beschäftigungsaufnahme beim derzeitigen Arbeitgeber innerhalb der letzten 12 Monate	43 %	14 %

Tab. 1: Vergleich der Strukturmerkmale von Zeitarbeitnehmern und allen regulär sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Durchschnittswerte)

### Einsatzbereiche von Zeitarbeitnehmern

Zeitarbeitnehmer werden nach wie vor häufig in den klassischen Fertigungsberufen eingesetzt (Mai 2008, S. 474). In den vergangenen Jahren hat ein Strukturwandel hin zu einem höheren Anteil von Dienstleistungsberufen stattgefunden. Stark ist allerdings auch der Anteil an Zeitarbeitnehmern gewachsen, die als reine Hilfsarbeiter eingesetzt werden (siehe Abbildung 2, Mai 2008, S. 473).

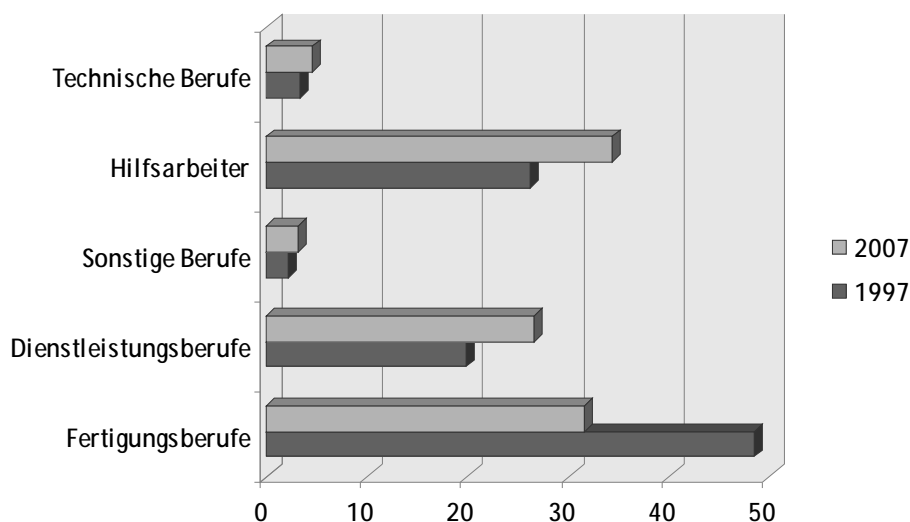


Abb. 2: Einsatz von Zeitarbeitnehmern nach Tätigkeitsfeldern

Im Zeitraum 1997 bis 2007 ist nach Schäfer (2009, S. 12) der Anteil der Hilfsarbeiter an allen überlassenen Zeitarbeitnehmern von 25,6 auf 33,2 % gestiegen. Damit hat das Wachstum der Arbeitnehmerüberlassung überproportional im Helferbereich stattgefunden. Einen Helferteil von 35 % findet sich auch in einer aktuellen Studie (Lehmann/ Ratzmann/ Bouncken 2010, S. 5). Folglich steigt der Qualifizierungsbedarf je nach Tätigkeitsfeld mehr oder weniger stark.

### Fluktuation

Im zweiten Halbjahr 2008 hatten nach Angaben der Bundesregierung (2010, Tab. 16 im Anhang) über 50 % der in diesem Zeitraum beendeten Zeitarbeitsverhältnisse eine Dauer von unter drei Monaten. Die Angaben zur durchschnittlichen Beschäftigungsdauer variieren und reichen von 4,7 Monaten (Antoni/ Jahn 2006, S. 8) bis etwa 8 Monate (2009, S. 11f). Das ist erheblich kürzer als die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Normalbeschäftigten, die zu mehr als 70 % länger als 3 Jahre und im Durchschnitt annähernd 10 Jahre beim selben Arbeitgeber beschäftigt sind (TNS Infratest Sozialfor-

schung 2009). Die Amortisationszeiten für Qualifizierungsinvestitionen in Zeitarbeitnehmer sind damit vergleichsweise kurz.

Die Übernahme von Zeitarbeitnehmern in die Entleihunternehmen kann ebenfalls ein Investitionsrisiko für Humankapitalinvestitionen darstellen. Nach der Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels 2003 und 2008 lag der Anteil an ehemaligen Zeitarbeitnehmern *an allen Neueinstellungen in Entleihbetrieben* 2003 bei 7 % und 2008 bei 12 % (Crimmann et al. 2009, S. 46). Dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit dem sog. „Klebeffekt“, d. h. der Quote an Zeitarbeitnehmern, die aus der Leiharbeit in ein Normalbeschäftigungsverhältnis beim Entleiher wechseln. Die Quote der Zeitarbeitnehmer, die aus der Leiharbeit in ein Normalbeschäftigungsverhältnis übernommen wird, lag im 1. Halbjahr 2008 bei 7 % (geschätzt von Crimmann et al. 2009, S. 48). Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen Übernahmequote und Weiterbildungsmaßnahmen liegen jedoch nicht vor.

Zeitarbeitnehmer unterliegen verglichen mit dem Durchschnitt aller anderen Branchen einem sehr viel höheren Entlassungsrisiko als die Arbeitnehmer (Deutscher Bundestag 2010, S. 4). Setzt man die Zugänge in Arbeitslosigkeit (Monatsdurchschnitt) für jede Branche mit dem Beschäftigungsbestand (Jahresdurchschnitt) in Beziehung, ergibt sich die Wahrscheinlichkeit, als Beschäftigter dieser Branche im nächsten Monat arbeitslos zu werden. Diese Wahrscheinlichkeit ist für Zeitarbeitnehmer knapp sieben Mal größer als für alle anderen Beschäftigten (siehe Abbildung 3).

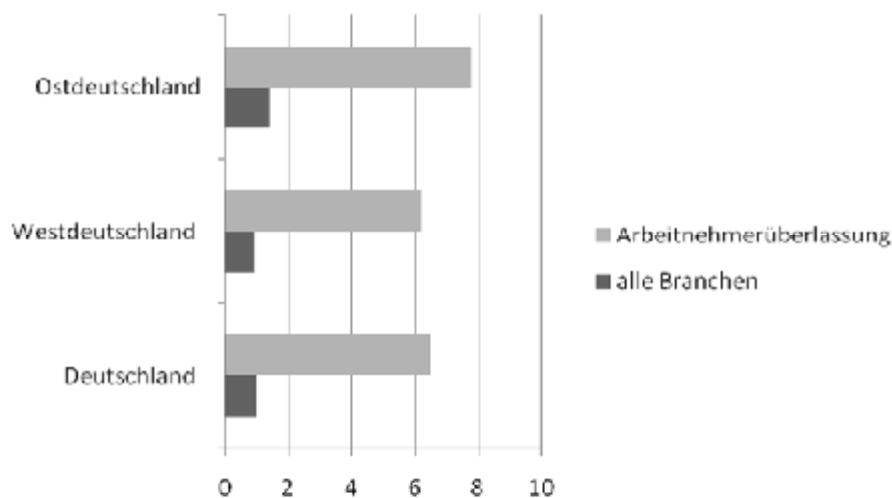


Abb. 3: Entlassungsrisiko im Branchenvergleich

Insofern erhalten Zeitarbeitsnehmer durch kürzere Beschäftigungsdauern und unterschiedliche Aufgaben einen größeren Überblick über Tätigkeiten und können ihre Aufgabenfelder erweitern. Dennoch haben die Kunden der Zeitarbeitsunternehmen wenig Interesse, die entliehenen Mitarbeiter zu qualifizieren. Für Zeitarbeitsunternehmen besteht jedoch ein Anreiz, Tiefe und Breite der Mitarbeiterqualifikation zu fördern, wenn ein Zeitarbeitnehmer länger bei ihnen beschäftigt ist,.

#### *Institutionalisierung des Personalmanagements*

Der Markt der Zeitarbeitsunternehmen ist stark fragmentiert (Lürssen et al. 2009). Im Dezember 2008 gab es knapp 18.000 Zeitarbeitsunternehmen, bei ca. 800.000 Zeitarbeitnehmern (Bundesagentur für Arbeit 2009b, zitiert nach Spermann 2009a, S. 38). Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl eines Lizenznehmers liegt damit bei 32 und diejenige eines Zeitarbeitsunternehmens bei 44,4 Arbeitnehmern. Bei dieser Größenordnung ist eine eigene Stelle oder gar Organisationseinheit für regelmäßige Qualifikationsbedarfsanalysen sowie systematische Qualifizierungsplanung und -evaluation nicht zu erwarten. Dies bedeutet im Regelfall, dass systematische Qualifizierungspläne, -programme und -evaluationen weitgehend unterbleiben. Qualifizierung durch Zeitarbeitsunternehmen wird dadurch meist kurzfristig bedarfsorientiert angelegt sein.



### III Stand der Qualifizierung in der Zeitarbeit

Dieses Kapitel geht über die vorherige Beschreibung der Qualifizierungsvoraussetzungen hinaus und analysiert wesentliche Unterschiede der Qualifizierungspraxis in der Zeitarbeit im Vergleich zu Normalarbeitsverhältnissen anhand bisheriger empirischer Arbeiten. Im Überblick zeigt, sich, dass die Qualifizierungshäufigkeit von Zeitarbeitnehmern im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen geringer ist. Die Qualifizierungsinhalte sind gekennzeichnet durch arbeitsnahe Formen, die kaum weiterführende Inhalte über den aktuellen Bedarf an Fachwissen und Fertigkeiten hinaus vermitteln. Gleichwohl verfügen Zeitarbeiter durch den häufigeren Einsatzwechsel über ein hohes Maß informellen Wissens mit Schwerpunkten in den Bereichen Anpassungs- und Teamfähigkeit und Flexibilität.

#### III.1 Praxis formaler Qualifizierung

Von einer formalen Qualifizierung wird hier gesprochen, wenn die Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Arbeitsorganisation und des Einsatzes konkret auf die Weiterentwicklung der Kompetenzen abzielen. Hybride Maßnahmen, die sowohl Arbeitsleistungen als auch Qualifikationskomponenten beinhalten, werden hier ebenfalls zur formalen Qualifizierung gezählt. Dagegen stellt das Lernen im Prozess der Arbeit, dass sich quasi natürlich im Arbeitsalltag vollzieht, die so genannte informelle Qualifizierung dar.

#### *Weiterbildungspartizipation*

Um den besonderen Charakter der Zeitarbeitnehmer im Hinblick auf Qualifizierungszugang und -unterstützung zu verdeutlichen, wird ein Vergleich zu anderen Formen atypischer Beschäftigung vorgenommen. Daran zeigt sich, dass Zeitarbeitnehmer nur unterdurchschnittlich qualifiziert werden (siehe Tabelle 2, Moraal et al. 2008, S. 20).

	Anteil der Unternehmen mit Teilzeitbeschäftigten in %	Anteil der Unternehmen mit befristeten Beschäftigten in %	Anteil der Unternehmen mit Zeitarbeitnehmern in %
Anteil der Unternehmen mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen	80	48	24
Anteil der Unternehmen, die folgende Lernformen anbieten...			
Interne Lehrveranstaltungen	69	62	44
Externe Lehrveranstaltungen	78	67	30
Unterweisung/Einarbeitung	77	70	64
Job Rotation/Austauschprogramme	15	20	6
Lernzirkel/Qualitätszirkel	17	22	12
Selbstgesteuertes Lernen	33	28	4
Informationsveranstaltungen	89	77	41

Tab. 2: Zugang einzelner Beschäftigtengruppen zu Weiterbildung

Auch die gezielte betriebliche Förderung der Qualifizierung wird Zeitarbeitnehmern in sehr viel geringerem Maße als anderen Beschäftigtengruppen zuteil (siehe Tabelle 3, Moraal et al. 2008, S. 21).

	Anteil der Unternehmen mit Teilzeitbeschäftigten in %	Anteil der Unternehmen mit befristet Beschäftigten in %	Anteil der Unternehmen mit Zeitarbeitnehmern in %
Anteil der Unternehmen mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen	80	48	24
Anteil der Unternehmen, die ihre Beschäftigten mit den folgenden Maßnahmen unterstützen...			
Finanzielle Unterstützung	89	69	25
Freistellung von der Arbeit	90	69	36
Flexible Arbeitszeiten	82	61	32
Bereitstellung von betrieblichen Ressourcen	71	59	20
Sonstige	2	3	0

Tab. 3: Unterstützung der Weiterbildung einzelner Beschäftigtengruppen

Ein mangelndes Interesse der Zeitarbeitnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen kann dagegen nicht generell unterstellt werden. In einer Studie aus dem Jahre 2005 äußerten 219 von 416 befragten Zeitarbeitnehmern (57,5 %), dass sie gerne an einer Weiterbildung teilgenommen hätten, aber kein Angebot erhalten haben (Galais 2005, S. 16).

#### Qualifizierungsinhalte

Qualifizierung findet vor allem in Form der Einarbeitung oder zur Vermittlung kurzfristig notwendiger Fachkenntnisse und -fähigkeiten sowie gesetzlich vorgeschriebener Schulungen (z. B. Sicherheitszertifikate) und Unterweisungen statt (z. B. Bolder 2005a, S. 10 u. 15; Galais 2005 S. 15; Sossna 2009, S. 6). Lehmann/ Ratzmann/ Bouncken (2010, S. 7) vergleichen Einarbeitungsbestandteile mit Weiterbildungsinhalten und kommen zu dem Schluss, dass im Helfer- und Facharbeiterbereich, in dem zwischen 85 und 90 % aller Zeitarbeiter beschäftigt sind, die Einarbeitung knapp 80 % aller Qualifizierungen ausmacht, „klassische“ Weiterbildungen den Rest. Die typischen Qualifizierungsmaßnahmen der Personaldienstleister für ihre Mitarbeiter (z. B. Gabelstaplerscheine, PC-Kurse und Sprachkurse, zum Teil auch Schweißerpässe und Löterschulungen) verursachen vergleichsweise geringe Kosten (Spermann 2009a, S. 22).

Bolder/Naevecke/Schulte (2005, S. 71-73) vergleichen die Qualifizierungsinhalte von Zeitarbeitskräften mit denen der Kernbelegschaft der Zeitarbeitsunternehmen. Es zeigte sich dabei deutlich, dass bei den Zeitarbeitnehmern das technische Fachwissen und die tätigkeitsbezogene Qualifizierung eindeutig überwiegt, während bei der Kernbelegschaft das so genannte Kaderwissen (kaufmännisches, rechtliches Fachwissen sowie informationstechnisches und verhaltensorientiertes Grundlagenwissen) dominieren. Kaderwissen befähigt zu weiterführenden Qualifizierungen und zu Tätigkeiten in Führungs- bzw. Leitungspositionen. Für die entlehnten Zeitarbeitskräfte entfiel nur ein Anteil von 20 % auf Kaderwissen. Die Zeitarbeitnehmer haben damit geringe Chancen, sich für höherwertige Tätigkeiten zu qualifizieren.

#### Ausblick

Zum 1. August 2009 startete der neue Ausbildungsberuf zum Personaldienstleistungskaufmann mit über 1100 Auszubildenden, der gemäß Prüfungsordnung auch die Personalentwicklung der Zeitarbeitnehmer thematisiert. Weiterhin existiert eine 21-monatige Umschulungsmaßnahme zum Personaldienstleistungskaufmann. Mehrere Zertifikatsstudiengänge und ein Masterstudiengang wurden auf den Weg gebracht (Spermann 2009a, S. 21 und 43). Langfristig ist hierdurch eine größere Sensibilität und Professionalität im Hinblick auf die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern zu erwarten.

### III.2 Praxis informaler Qualifizierung

Zum informellen Lernen in der Zeitarbeit liegt nur eine umfassende und repräsentative empirische Studie vor (Münchhausen 2008), die anhand von 433 Zeitarbeitnehmern untersucht, wie das Lernpotenzial der Arbeit selber für gezielte Kompetenzentwicklung der Erwerbstätigen genutzt werden kann.

Zeitarbeitnehmer nehmen ihre eigene Arbeitstätigkeit als wenig vielseitig und mit wenig Handlungsspielraum wahr. Trotz dieser wenig lernförderlichen Arbeitsgestaltung und des geringen Angebots formeller Weiterbildung schätzten die Zeitarbeitnehmer ihren Lerngewinn im Rahmen der Zeitarbeit als recht hoch ein (vgl. Abbildung 4, Münchhausen 2008, S. 70).

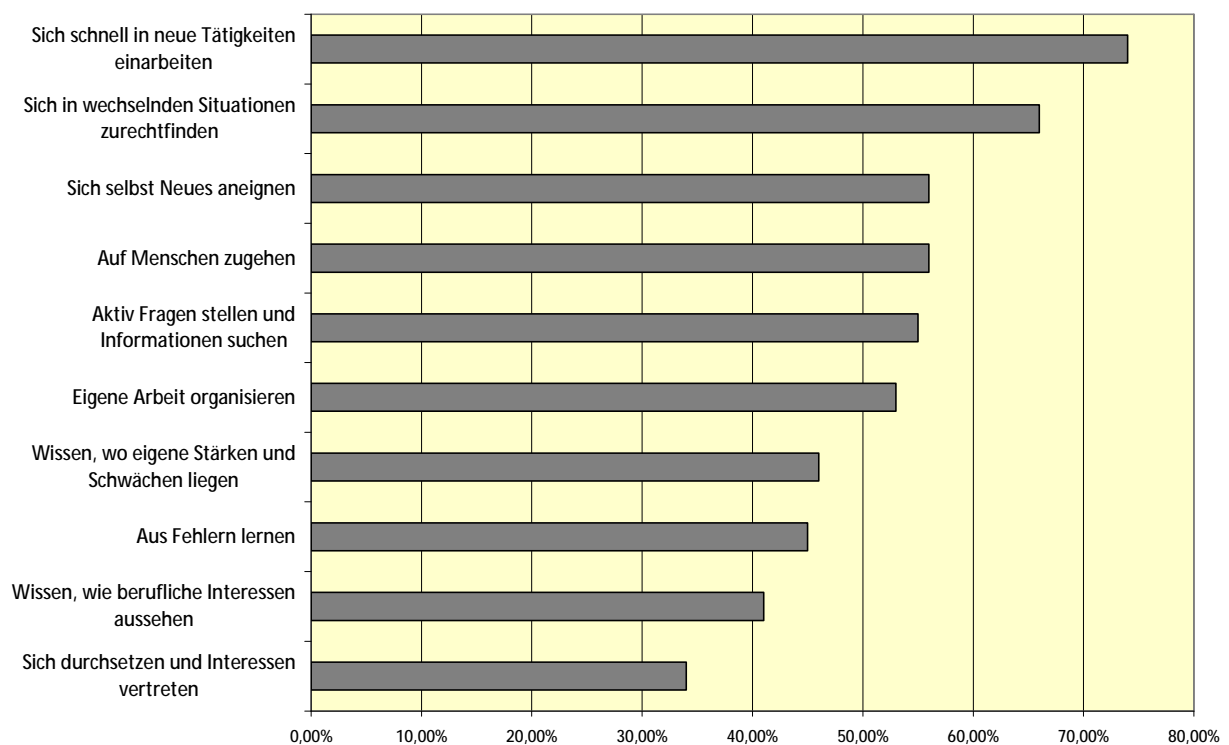


Abb. 4: Fähigkeiten, die durch die Zeitarbeit weiterentwickelt werden konnten

Nach Einschätzung der Zeitarbeitnehmer gehen fast 60 % davon aus, dass sich ihre Arbeitsmarktchancen durch die Zeitarbeit verbessert haben, nur 8 % sehen eine Verschlechterung ihrer Chancen (Münchhausen 2008, S. 72). Dabei ist allerdings der sehr hohe Anteil der zuvor arbeitslosen Zeitarbeitnehmer zu berücksichtigen (s. o.). Für diese Gruppe dürfte die zusätzliche Berufserfahrung allein schon zu einer Verbesserung ihrer Arbeitsmarktchancen führen. Allerdings wird auch die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten positiv durch die Zeitarbeitnehmer eingeschätzt. Siehe dazu Abbildung 5 (Münchhausen 2008, S. 71).

Wie haben sich Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten durch die Zeitarbeit verändert?

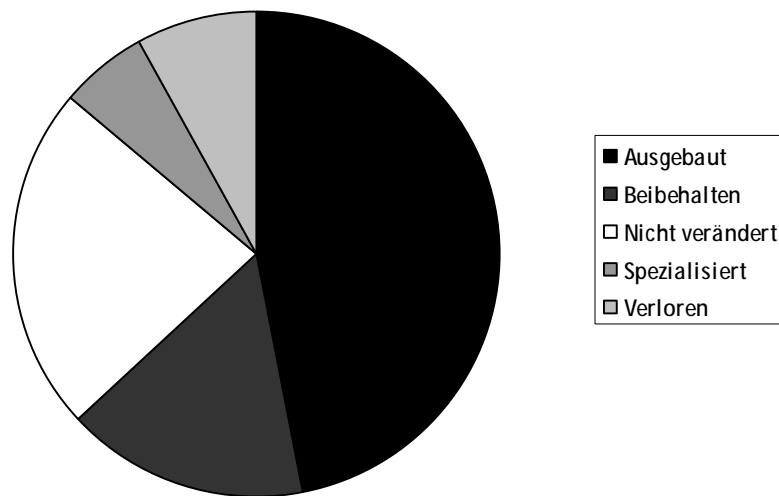


Abb. 5: Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten im Laufe der Zeitarbeit

Hinsichtlich der Lernergebnisse bescheinigten die Zeitarbeitnehmer dem informellen Lernen einen höheren Lerngewinn als den formalen Weiterbildungsangeboten. Allerdings hatten nur wenige Zeitarbeitnehmer überhaupt an einer formalen Weiterbildung teilgenommen. Bei der Kompetenzentwicklung ergaben sich keine großen Differenzen hinsichtlich einzelner Kompetenzarten. So wurden entweder alle Kompetenzen (soziale, methodische und fachliche) gleichermaßen mehr oder weniger weiterentwickelt oder eben nicht (Münchhausen 2008, S. 70). 51 % der Befragten würden Zeitarbeit als Beschäftigungsform weiterempfehlen, 42 % würden dies nur bedingt tun (Münchhausen 2008, S. 71).

#### IV Interessenlagen und Hinderungsgründe

Die unternehmerischen Motive der Entleihunternehmen Zeitarbeitnehmer einzusetzen, sind z. T. konfliktär zu Personalentwicklungszielen. Verleihunternehmen verhalten sich marktkonform, indem sie vor allem engpassorientiert qualifizieren und den Qualifikationsbedarf, sofern möglich, am Arbeitsmarkt decken. Zeitarbeitnehmer haben eine eher schwache Bindung zur Zeitarbeitsbranche und zum eigenen Zeitarbeitsunternehmen. Qualifizierung besitzt daher für Zeitarbeitnehmer überwiegend eine Sprungbrettfunktion in ein Normalarbeitsverhältnis.

##### IV.1 Motivlagen der Akteure

Die Frage, ob ein Zeitarbeitnehmer vom Entleiher oder Verleiher qualifiziert wird, sollte nicht nur von den kurzfristigen Vorteilhaftigkeitsüberlegungen, sondern sollte auch von längerfristigen Interessenlagen und Zielen abhängen. Vieles spricht aber angesichts der vorherrschenden Motive für den Einsatz von Zeitarbeit dafür, dass die Entleihunternehmen der Qualifizierung eher einen geringen Stellenwert beimessen.

##### *Motivlage der Entleihunternehmen*

"In der Logik der unternehmerische Flexibilisierung liegt es, befristete Arbeitskräfte nicht in die betriebliche Kompetenzentwicklung oder Weiterbildung einzubeziehen, um zusätzliche direkte oder indirekte Kosten zu vermeiden" (Münchhausen 2008, S. 60). Bei Zeitarbeitnehmern besteht das zusätzliche Problem, dass nicht klar ist, wer sich die Erträge und den Nutzen aneignen kann (Münchhausen 2008, S. 60). Daneben sprechen zwei Gründe gegen eine nennenswerte Bedeutung der Einsatzflexibilität (funktionale Flexibilität) als Qualifizierungsmotiv bei Entleihunternehmen:

1. Die geringe durchschnittliche Einsatzdauer der externen Zeitarbeitnehmer im Entleihunternehmen
2. Die Nutzung der Zeitarbeit als numerisches Flexibilisierungsinstrument. Eine relativ umfassende empirische Untersuchung, die den Einsatz des Instruments Zeitarbeit erstmals mit einer Gesamtbetrachtung der Unternehmensflexibilität in Beziehung setzt, untermauert diese Einschätzung (Frieling et al. 2000). Unternehmen, die Zeitarbeit als Instrument numerischer Flexibilität nutzen:
  - a. sind unterdurchschnittlich flexibel in der Gesamtbetrachtung
  - b. legen wenig Wert auf funktionale Flexibilität.

So kann davon ausgegangen werden, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Bedeutung numerischer und funktionaler Flexibilität vorliegt und auf Grund der Dominanz des ersteren nur geringe Qualifizierungsbemühungen in der Zeitarbeit zu erwarten sind.

Bei den Motiven der Entleihunternehmen für den Einsatz von Zeitarbeit dominieren der Ausgleich von Nachfrageschwankungen und von Personalengpässen, welche beide der numerischen Flexibilität dienen. Für weit über 50 % der Unternehmen treffen diese Motive zumindest teilweise zu, wie Abbildung 6 zeigt (Lehmann/ Ratzmann/ Bouncken 2010, S. 11). Andere Motive sind von geringerer Bedeutung (vgl. dazu auch FlexPro 2010, S. 10; Bellmann 2009, S. S. 36f; Holst et al. 2009, S. 15; Promberger 2006, S. 91 u. 109).

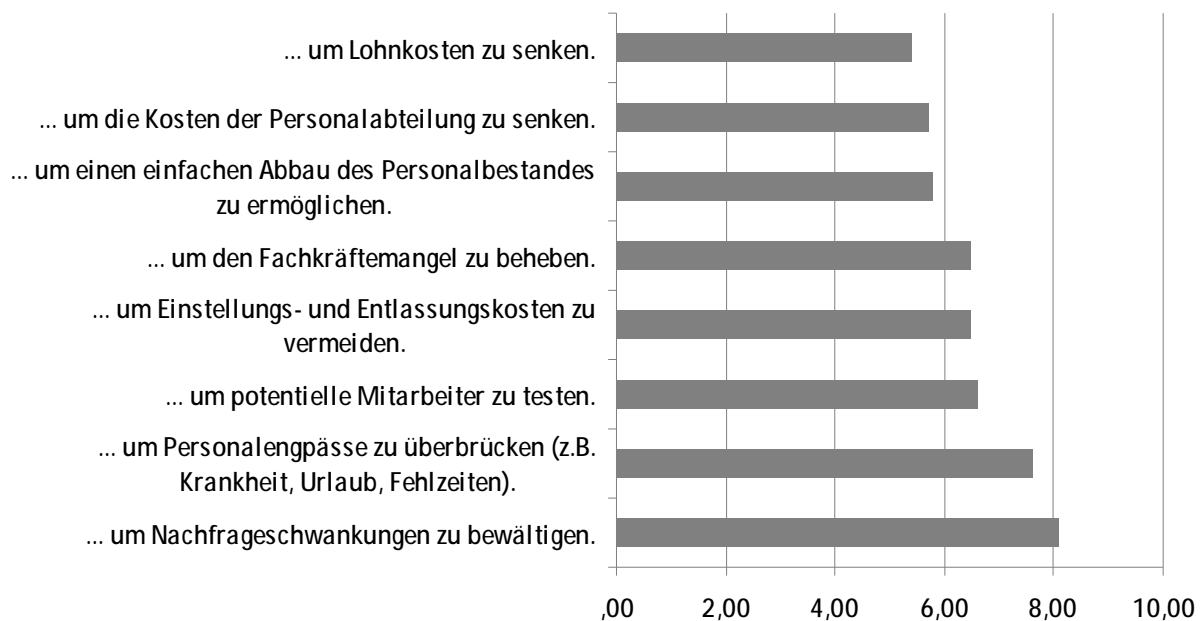


Abb. 6: Einsatzgründe für Zeitarbeit im Betrieb

#### *Motivlage der Verleihunternehmen*

Bei der Auswahl von Bewerbern für offene Stellen orientieren sich die Zeitarbeitsunternehmen überwiegend an dem Kriterium der Verleihfähigkeit; sie suchen Personen, die zeitnah und passgenau vermittelt werden können. Der Potenzialaspekt spielt hierbei fast keine Rolle (Moser/ Galais 2009, S. 52). Aus dieser Perspektive macht eine potenzialorientierte Weiterbildung/Qualifizierung erst dann Sinn, wenn der Zeitarbeitnehmer eine gewisse Zeit im Verleihunternehmen beschäftigt war und sich eine stabile Erwartungshaltung über zukünftige Einsatzperspektiven, vorhandene Qualifikationsvoraussetzungen und latente Kompetenzpotenziale für das Unternehmen herausgebildet hat.

Ein weiteres Motiv der Verleihunternehmen zur Qualifikation ihrer Beschäftigten liegt in der Steigerung der Kundenattraktivität. In einer Umfrage unter 1.221 Unternehmen stellte das Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer das mit Abstand wichtigste Kriterium für die Auswahl eines Zeitarbeits-

unternehmens dar. Abbildung 7 zeigt den Anteil der Unternehmen, denen das jeweilige Merkmal „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ war (Flexpro 2010, S. 19).

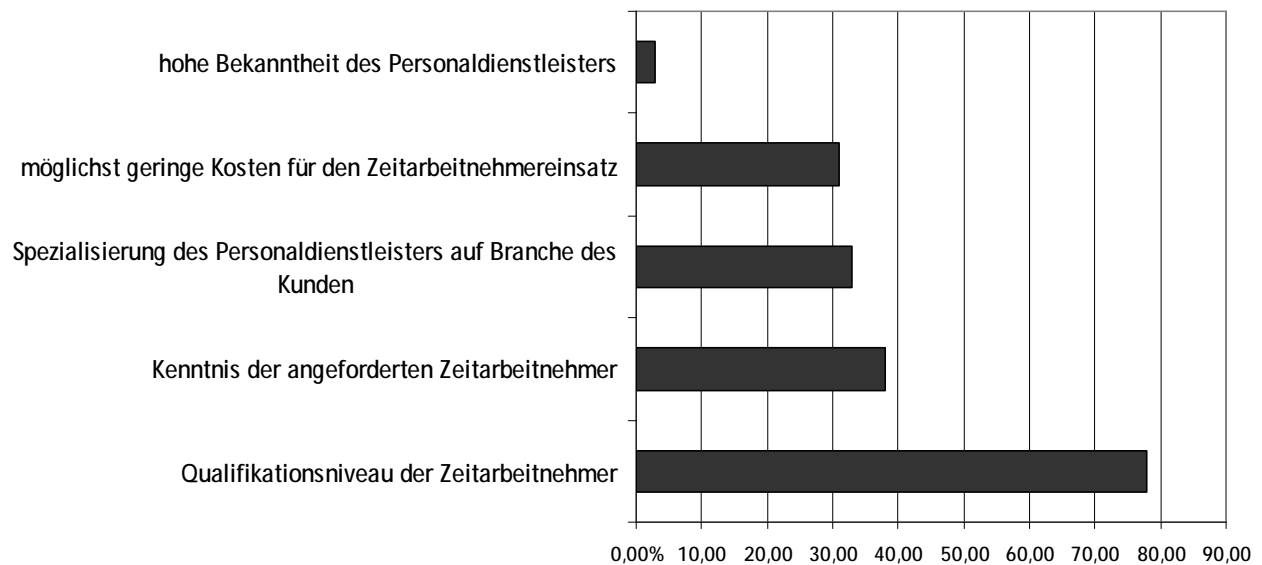


Abb. 7: Auswahlkriterien für ein Verleihunternehmen

#### *Motivlage der Zeitarbeitnehmer*

Zeitarbeit wird von den meisten Zeitarbeitnehmern nicht als dauerhafte Berufsperspektive gesehen. Moser und Galais (2009) weisen darauf hin, dass Zeitarbeit für die Zeitarbeitnehmer überwiegend eine Sprungbrettfunktion in andere Beschäftigungsverhältnisse besitzt. Nach Galais (2005, S. 7) sieht etwa die Hälfte der Zeitarbeitnehmer die Chance, später einen Wiedereinstieg in ein normales Beschäftigungsverhältnis zu schaffen (siehe Abb. 8, Galais 2005, S.7). Weitere wichtige Motive sind: Erhaltung und die Weiterentwicklung von Qualifikationen sowie das Sammeln von Berufserfahrungen.

Obwohl Zeitarbeit überwiegend als Notlösung gesehen wird, bietet sie eigene Profilierungsmerkmale: viele verschiedene Tätigkeitsinhalte mit der Möglichkeit, jeweils neue Erfahrungen zusammen und zu lernen. Diese sind jedoch nachrangig für die Betroffenen und stehen erst mit einigem Abstand an 4. und 5. Stelle hinter Alternativen, die entweder vermieden werden sollen oder angestrebt werden, aber im Moment nicht erreichbar scheinen.

Zusammenfassend ergeben sich wenig Anreize für die Arbeitgeber, Zeitarbeitnehmer zu qualifizieren: jede Qualifizierung verbessert die Voraussetzungen des Zeitarbeitnehmers, anderswo eine Beschäftigung aufzunehmen. Eine Kompensation dieser negativen Anreizfunktion kann nur dann gelingen, wenn die Zeitarbeitnehmer stärker an das Zeitarbeitsunternehmen gebunden werden oder die Aufwendungen für die Qualifizierung der Zeitarbeitnehmer bei einem Wechsel in ein anderes Unternehmen von diesem (speziell vom Entleihunternehmen) vergütet werden (Spermann 2008). Dieser Punkt findet sich in der EU-Richtlinie zur Zeitarbeit wieder (EU, 2008 und Walter/ Laughrin, 2009, S. 2f).

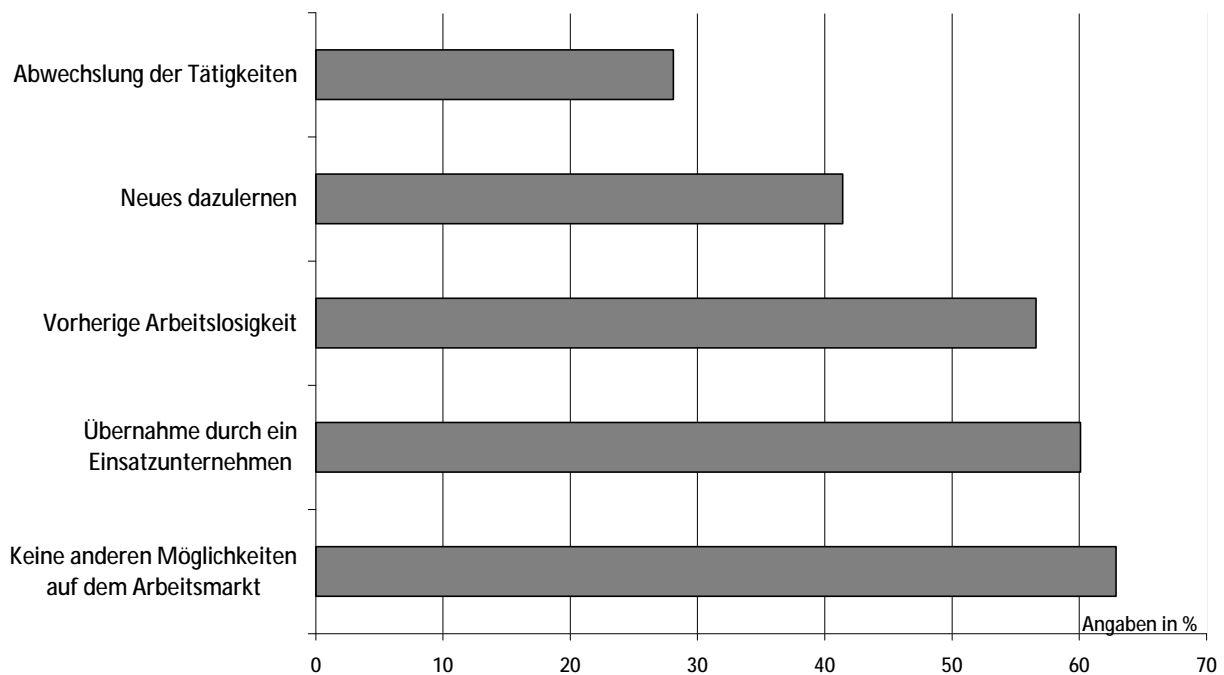


Abb. 8: Motive der Zeitarbeitnehmer für die Wahl ihres Berufes

#### IV.2 Hinderungsgründe für Qualifizierung in der Zeitarbeit aus Unternehmenssicht

Selbst wenn die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern aus Unternehmenssicht angestrebt wird, gibt es offensichtlich eine Reihe von zeitarbeitsspezifischen Faktoren, die die Zielerreichung erschweren oder verhindern. Nachfolgend wird auf die Bewertung dieser Entscheidungskriterien durch die Unternehmen eingegangen.

##### Bewertung durch die Verleihunternehmen

Im Jahr 2010 wurden Verleihunternehmen nach Hemmnissen von Qualifizierungsmaßnahmen gefragt. Verleihunternehmen erwarten keinen unmittelbaren finanziellen Nutzen in Form höherer Verrechnungssätze (siehe Abbildung 9, Lehmann/ Ratzmann/ Bouncken 2010, S. 8). Ähnlich gravierende Hinderungsgründe wurden die hohen Qualifizierungskosten angeführt. Daneben verhindern gleichermaßen die geringe Planbarkeit des Personaleinsatzes und die hohe Belastung der Zeitarbeitnehmer mehr Qualifizierungsmaßnahmen. Letzteres deutet vor allem daraufhin, dass es schwierig ist, Qualifizierung im Verleihunternehmen vorausschauend zu planen und zu or-

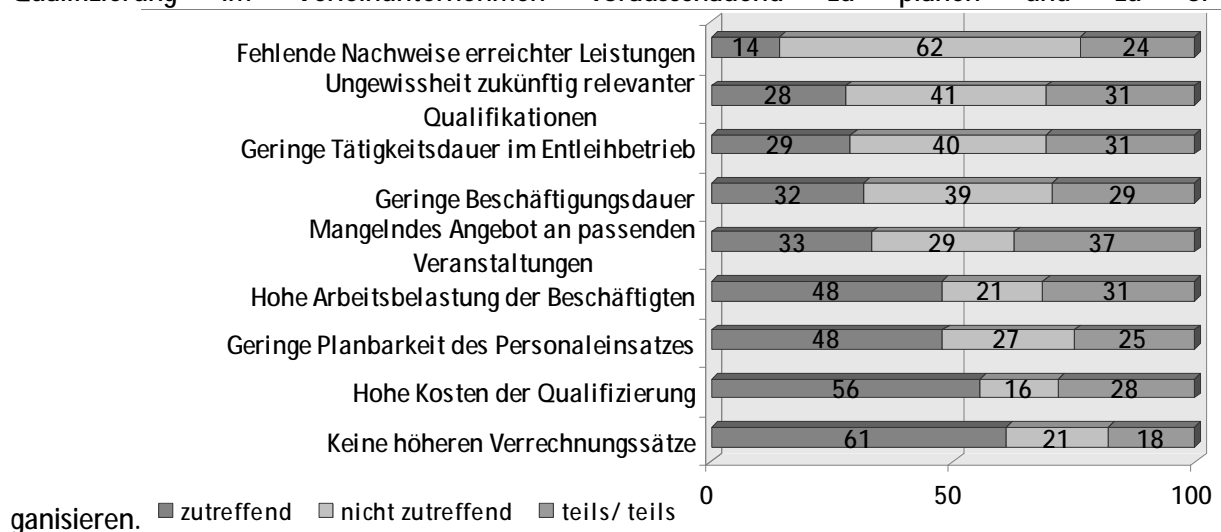
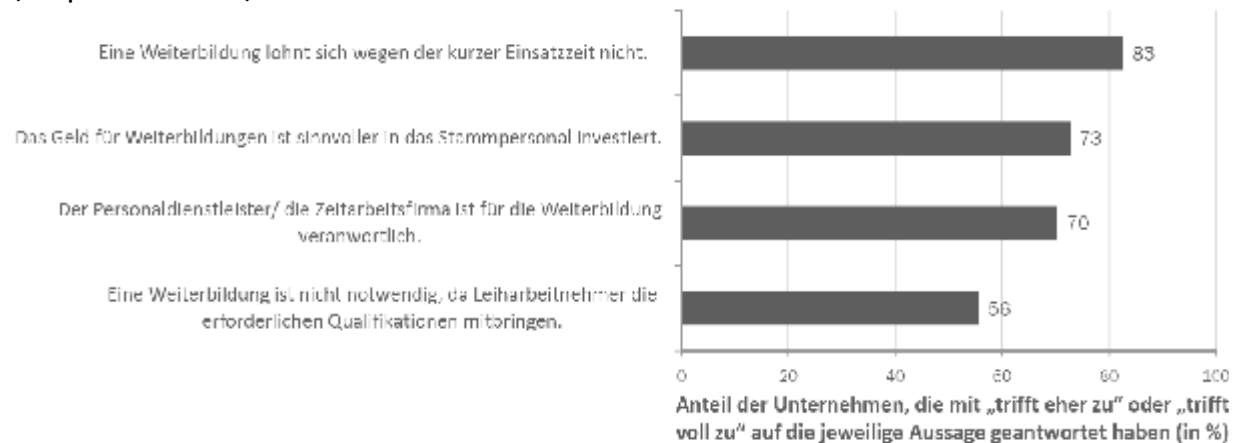


Abb. 9: Hemmnisse für intensivere Qualifizierung aus Sicht von Verleihunternehmen

### *Bewertung durch die Entleihunternehmen*

Für die Entleihunternehmen zeigt sich eine hohe Bedeutung der kurzen Einsatzzeiten als Hemmnis für die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern (FlexPro, 2010). Die Entleihunternehmen sehen die Weiterbildungsausgaben besser in ihr Stammpersonal investiert. Zudem schreiben Entleihunternehmen die Verantwortung für die Qualifizierung den Verleihunternehmen zu, welche dafür aber wiederum nicht unmittelbar honoriert werden. Die Einschätzung der Unternehmen (Angaben in % der Unternehmen, die der jeweiligen Aussage ganz über oder überwiegend zustimmen) zeigt Abbildung 10 (Flexpro 2010, S. 18).



*Abb. 10: Hemmnisse für intensivere Qualifizierung aus Sicht von Entleihunternehmen*

### *Eignung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Bedingungen der Zeitarbeit*

Ein zentrales weiteres Hemmnis ist auch die fehlende Passung von Weiterbildungsmaßnahmen für die besonderen Bedingungen der Zeitarbeit (Goertz 2009; Düsseldorf 2009). Ca. 75 % der Unternehmen stimmten in einer Befragung ganz oder überwiegend der Aussage zu, dass Weiterbildungsmaßnahmen nicht den besonderen Rahmenbedingungen von Zeitarbeiter entsprechen (Goertz 2009, S. 23). Auch die Ergebnisse der Befragung von Bolder/ Naevecke/ Schulte (2005, S. 52) deuten in diese Richtung.

Beklagt wird einerseits die mangelnde Flexibilität von externen Bildungsträgern, passgenaue Module anzubieten und kurzfristige Ein- und Ausstiege zu ermöglichen (Bolder/ Naevecke/ Schulte, S. 52f). Andererseits gibt es aber auch noch zu wenig Weiterbildungscurricula, die auf die spezifischen Bedingungen der Zeitarbeit zugeschnitten sind (Düsseldorf 2009). Kooperationen mit anderen Zeitarbeitsunternehmen dürften für kleinere Zeitarbeitsunternehmen jedoch nur eine Nischenlösung sein, da Zeitarbeitsunternehmen untereinander auch um gute Fachkräfte konkurrieren und die Gefahr der Abwerbung besteht.

## **V Bewertung der Voraussetzungen für die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern aus Sicht der Personaldienstleister**

Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Voraussetzungen für Qualifizierungsmaßnahmen in der Zeitarbeit und in normalen Arbeitsverhältnissen werden die unseres Erachtens wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kriterien für Qualifizierungsmaßnahmen anhand der typischerweise vorliegenden Handlungsvoraussetzungen in der Zeitarbeit bewertet (siehe Tabelle 4). Aus den voranstehend dargestellten Sachverhalten und Überlegungen ergibt sich ein Gesamtbild, das vergleichsweise ungünstige Bedingungen für eine rentabilitätsorientierte Betrachtung der formalen Qualifizierung von Zeitarbeitnehmer zeigt.



<i>Kriterium</i>	<i>Sachverhalt</i>	<i>Konsequenzen aus Sicht der Verleihunternehmen</i>
Nutzungsdauer	Geringe Dauer der Betriebszugehörigkeit von Zeitarbeitnehmern	ROI-Erwartungen an Qualifizierung sind gering u. ungewiss
Ertragsrealisierbarkeit	Wenig Bereitschaft der Entleihunternehmen, höhere Stundensätze nach Qualifizierung für denselben Arbeitnehmer zu zahlen	Ertrag kann nur langfristig realisiert werden
Nutzbarkeit des zukünftigen Kompetenzbedarfs	Hohe Branchenmobilität beim Einsatz der Zeitarbeitnehmer	Gefahr von Fehlinvestitionen ist hoch
Eignung für das Personalmarketing	Qualifizierung nur für einen Teil der Zeitarbeitnehmer wichtig	Qualifizierung als Personalmarketinginstrument weist relativ große Streuverluste auf
Eignung für die Steigerung der Kundenattraktivität	Aus Sicht der Kundenunternehmen stellt Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer ein wichtiges Selektionskriterium dar	Ein hohes Qualifikationsniveau ist wichtig, kann aber auch durch Neueinstellungen erreicht werden
Kosten der formalen Weiterbildung	Kosten werden als zu hoch eingeschätzt	Fokus liegt auf arbeitsintegrierter Qualifizierung
Lernfähigkeit (Teilnehmereignung)	Unterdurchschnittliches Qualifizierungsniveau der Zeitarbeitnehmer	Qualifizierungsmaßnahmen sind kurzfristig und praxisorientiert
Maßnahmeneignung	Bildungsträgern sind wenig flexibel in Bezug auf zeitliche Planung und modulare Inhalte	Maßnahmen werden spontan und kurzfristig umgesetzt

*Tab. 4: Betriebswirtschaftliche Bewertung zeitarbeitspezifischer Sachverhalte im Hinblick auf die Qualifizierungskonsequenzen*

Trotz aller Hemmnisse ist zu erwarten, dass Zeitarbeitsunternehmen mithilfe von Qualifizierung an Attraktivität gegenüber ihren Kunden und gegenüber beschäftigungssuchenden Fachkräften gewinnen. Solange allerdings keine ausreichend flexiblen Weiterbildungsmaßnahmen von den (zertifizierten) Bildungsträgern angeboten werden, die es den Zeitarbeitsunternehmen erlauben, kurzfristig und schnell auf verleihfreie Zeiten zu reagieren, ist eine Qualifizierung in der Breite nicht zu erwarten. Verstärkt wird diese Tendenz durch das ohnehin geringe betriebliche Qualifizierungsinteresse in der Zeitarbeit. Dem kann nur durch besondere Qualifizierungsanreize bzw. -pflichten begegnet werden.

## VI Tarifliche und gesetzliche Ansätze zur Qualifizierungsförderung

### VI.1 Ansätze für eine differenzierte Vorgehensweise

#### *Segmentspezifische Betrachtung*

Hinsichtlich der Kompetenzanforderungen kann der Zeitarbeitsmarkt im Allgemeinen in drei Beschäftigungssegmente unterschieden werden:

- Helfer
- Fachkräfte
- Akademiker/Ingenieure.

Diese drei Segmente unterscheiden sich nicht nur im Hinblick auf die an Zeitarbeitnehmer gestellten Qualifikationsanforderungen und die Lernvoraussetzungen, die von den Zeitarbeitnehmern verlangt werden bzw. die diese mitbringen. Sie unterscheiden sich des Weiteren ganz wesentlich im Hinblick

auf die Einsatzmotive der Kunden und Faktoren, welche für die betriebliche Qualifizierungsentscheidungen ausschlaggebend sind:

- Knappheit des Arbeitskräfteangebots
- durchschnittliche Beschäftigungsdauer
- durchschnittliche Einsatzdauer beim Entleihunternehmen.

Eine Untersuchung aus dem Jahr 2010 zeigt, dass schon heute von fast jedem zweiten Zeitarbeitsunternehmen das Segment der Akademiker mit abgedeckt wird. Der Marktanteil von Akademikern und Ingenieuren in der Arbeitnehmerüberlassung beträgt 10 % (Lehmann/ Ratzmann/ Bouncken 2010, S. 5). Für dieses Segment besteht hinreichendes Interesse der Unternehmen, das Wissen und die Fähigkeiten für diese Mitarbeitergruppe durch Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten.

Ca. 55 % der Zeitarbeitnehmer werden als sog. Fachkräfte eingesetzt (Lehmann/ Ratzmann/ Bouncken 2010, S. 5). Der Markt der Fachkräfte wird durch eine vielfältige Motivstruktur gekennzeichnet. Je mehr Fachkräfte eingesetzt werden, desto größer ist das eigene Qualifizierungsinteresse der Unternehmen. Ob Qualifizierung für Fachkräfte letztlich durchgeführt wird, entscheidet sich anhand des entsprechenden Qualifikationsangebotes am Arbeitsmarkt.

#### *Arbeitsmarktspezifische Betrachtung*

Untersuchungen (z. B. Bolder/Naevecke/Schulte 2005, S. 78f) und zahlreiche Berichterstattungen über die Praxis der Zeitarbeit zeigen, dass die Bereitschaft zur Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern sehr stark mit der jeweils vorherrschenden Knappheitsrelation am Arbeitsmarkt korreliert. Sofern auf einzelnen regionalen Arbeitsmärkten eine große Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften auftritt, können die Zeitarbeitsunternehmen häufig nur über die Werbung mit attraktiven Weiterbildungsangeboten sowie mit dem Versprechen herausfordernder und abwechslungsreicher Tätigkeiten konkurrieren. Eine umfassende und für das Segment aller Zeitarbeitnehmer repräsentative Studie fehlt allerdings bis jetzt.

## VI.2 Gestaltung der normativen Rahmenbedingungen

#### *Steigerung des Stellenwertes der informellen Qualifizierung*

Wie oben gezeigt wurde, bietet die Zeitarbeit durch ihre häufig wechselnden Einsätze und Tätigkeitsinhalte ein hohes Potenzial für eine informelle Qualifizierung. Unseres Erachtens muss dies mit einer systematischen Kompetenzdokumentation verbunden werden. Diese dient dem Zeitarbeitnehmer der Chancenverbesserung im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt. Sie kann zudem als Nachweis des Verleihunternehmens im Hinblick auf Qualifizierungsbemühungen dienen (z. B. Kaufhold 2009). Insofern wirkt dies auch als ein wichtiger Imagefaktor gegenüber Öffentlichkeit, Kunden und bei der Suche nach qualifiziertem Personal.

Dem Ziel der Verbesserung der Arbeitsmarktchancen von Zeitarbeitnehmern dient eine normative Regulierung. Sinnvoll ist die Festlegung einer Pflicht der Entleihunternehmen nach jedem Einsatz für den Zeitarbeitnehmer ein tätigkeitsbezogenes Arbeitsprofil mit einer sehr einfachen Kompetenzbilanz auszustellen. Hierfür sollten bestimmte Mindeststandards vorgegeben werden, die mit einem Anspruch der Zeitarbeitnehmer auf Aushändigung aller Arbeits- und Kompetenzprofile nach Verlassen des Zeitarbeitsunternehmens verbunden sind. Kriterien und Beispiele für Verfahren zur Kompetenzdokumentation finden sich z.B. bei Arajärvi, O. et al. (2005), Haasler et al. (2006) und Preißer (2007). Eine solche Kompetenzbilanz ist als systematische Auflistung von Tätigkeiten als Kompetenznachweis in einem Arbeitszeugnis zu verstehen.

Der Fokus einer Regulierung liegt dabei auf prozessualen und nicht auf inhaltlichen Vorgaben. Der Vorteil besteht darin, dass Transparenz über vorliegende Kompetenzprofile und -bedarfe geschaffen wird. Dagegen wird nicht in die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen eingegriffen, ob eine Qualifizierungsmaßnahme tatsächlich durchgeführt werden soll. Es werden damit vor allem die Einstiegs-

hürden abgebaut. Dies ist aber kaum ohne die Mitwirkung der Entleihunternehmen möglich. Da die betrieblichen Anreize hierfür auf Seiten der Entleihunternehmen weitgehend fehlen, sind entsprechende tarifliche oder gesetzliche Normen unumgänglich.

#### *Sensibilisierung für Qualifizierungsbelange*

Ein zweiter Ansatzpunkt, der ebenfalls den Prozess und nicht das Ergebnis in den Vordergrund rückt, sollte die Artikulation der Weiterbildungsinteressen durch den Einzelnen stärken. Gerade zur Sensibilisierung aller Beteiligten könnte es zur Pflicht für jedes Verleihunternehmen gemacht werden, mindestens einmal halbjährlich ein dokumentiertes Personalentwicklungsgespräch mit jedem Zeitarbeitnehmer vorzusehen, das bestimmten Mindestanforderungen im Hinblick auf Bedarfsermittlung, Zielvereinbarungen und Beurteilung genügt (z. B. Goepfert 2008).

### VI.3 Finanzielle Anreize

#### *Ausgangssituation*

Bisher stehen vor allem zwei Instrumente zur finanziellen Förderung der Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern zur Verfügung:

- (1) Weiterbildung geringqualifizierter und älterer Arbeitnehmer in Unternehmen (WeGebAU)
- (2) Bildungsgutscheine für Arbeitslose (Kruppe 2009 für eine ausführliche Darstellung).

Die bestehenden Fördermaßnahmen greifen insgesamt nur punktuell (Spermann 2008). Zu vermuten sind zudem hohe Mitnahmeeffekte, wo kurzfristige defizitorientierte Weiterbildungsmaßnahmen ohnehin erforderlich sind (z. B. Bolder/Naevecke/Schulte 2005, S. 50f). Denn gerade in Bezug auf gering qualifizierte Zeitarbeitnehmer ist es für die Verleihunternehmen ohne Schwierigkeiten möglich, sich die benötigten Qualifikationen am Arbeitsmarkt zu beschaffen.

Im Vordergrund der aktuellen Diskussion um eine tarifliche Ergänzung der Tarifverträge stehen Weiterbildungsfonds (s. o.). Dies ist vor allen Dingen vor dem Hintergrund zu sehen, dass es derartige Weiterbildungsfonds in zahlreichen anderen europäischen Ländern bereits gibt, wobei die Mittelverwendung keineswegs auf direkte finanzielle Zuschüsse beschränkt ist (vgl. etwa IDEA Consult/Eurociett/UNI Europa 2009; Möbus 2007; Münchhausen 2007b). Grundsätzlich besteht der Wirkungsmechanismus von Weiterbildungsfonds darin, einen Teil der Lohnsumme für Qualifizierungsmaßnahmen zu reservieren. Bei einem pauschalen Ansatz sind hohe Streuverluste und Mitnahmeeffekte bei der Inanspruchnahme der Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen zu erwarten. Bei einer sehr differenzierten Ausgestaltung können dagegen hohe bürokratische Anforderungen die praktische Umsetzung erschweren. Eine umfassende Erörterung aller Vorteile und Nachteile muss weiteren Studien vorbehalten bleiben.

Als Alternative kommt eine differenzierte Förderung von Weiterbildung in der Zeitarbeit durch die Bundesagentur für Arbeit in Betracht. Diese finanzielle Übernahme von Weiterbildungskosten ist nicht als eine branchenspezifische Sondersubvention zu verstehen, denn Zeitarbeitsunternehmen übernehmen wesentliche Aufgaben der öffentlichen Personalvermittlung und entlasten diese insofern (Bolder/Naevecke/Schulte 2005, S. 46f).

#### *Effizienzkriterien für die Ausgestaltung der Fördermaßnahmen*

Die Gestaltungsvorschläge orientieren sich an folgenden Kriterien:

1. gezielte Förderung von Zielgruppen, die ansonsten von Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschlossen wären,
2. Vermeidung von Mitnahmeeffekten, d. h. Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen die ansonsten ohnehin durchgeführt werden,
3. Förderung nur solcher Qualifizierungsinhalte, die auch für die Arbeitnehmer von Nutzen sind,
4. Vermeidung von Bürokratie, das heißt kein übermäßiger Aufwand für Beantragung und Nachweis/Kontrolle der Fördermittel und
5. Transparenz der Förderbedingungen.

### *Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung der Förderinstrumente*

Nachfolgend werden gemäß der oben genannten Effizienzkriterien geeignete Ansätze für die Qualifizierungsförderung über finanzielle Anreize aufgezeigt.

Zu 1) Hier empfiehlt sich die Staffelung der Fördersätze in Abhängigkeit von dem (nicht vorhandenen) Berufsabschluss. Damit kann erreicht werden, dass durch eine besonders hohe Förderung von Zeitarbeitnehmern ohne Schulabschluss und ohne berufliche Qualifikation auch ein größerer Teil der Hilfsarbeiter in die Qualifizierung integriert wird. Wichtig ist, dass auch die Aufwendungen für interne Qualifizierungsmaßnahmen übernommen werden, sofern von den Teilnehmern Abschlussprüfungsunterlagen eingereicht werden (Kontrollnotwendigkeit!). Diese ist gerade vor dem Hintergrund zu sehen, dass im Rahmen des Programms WeGeBau, nur zertifizierte Weiterbildungsträger ausgewählt werden dürfen, die den notwendigen Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen an die Qualifizierungsmaßnahmen nicht gerecht werden (s. o.).

Für die Förderung von Facharbeitern könnten geringere Fördersätze gelten, wobei hier auch die Anforderungen an die zugelassenen Bildungsträger streng ausfallen können. Eine Förderung der Qualifizierung von Akademikern und Ingenieuren erscheint dagegen nicht sinnvoll.

Zu 2) Unseres Erachtens macht es Sinn, eine finanzielle Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit regional zu differenzieren. In Regionen mit einer sehr hohen Nachfrage nach Fachkräften bei entsprechend geringem Angebot führt die Qualifizierungsförderung für Facharbeiter nur zu Mitnahmeeffekten, da hier zunehmend von einem Eigeninteresse der Zeitarbeitsunternehmen ausgegangen werden kann.

Zu 3) Große Defizite bei der Qualifizierung bestehen hinsichtlich der Entwicklung von Methodenkompetenzen und hinsichtlich der Vermittlung von sogenanntem Kaderwissen für Zeitarbeitnehmer. Es wäre zu überlegen, ob die Förderung auf derartiger Qualifizierungsinhalte beschränkt wird.

Zu 4) Es empfiehlt sich, für die Bewilligung und Kontrolle entsprechender Anträge eine regionale Stelle einzuschalten. Hier scheint es besser zu sein, den Bewilligungsstellen gewisse Ermessensspielräume einzuräumen und ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, die entsprechend beantragten Qualifizierungsmaßnahmen direkt Vorort ggf. durch einen eigenen unangemeldeten Besuch kontrollieren zu können.

Zu 5) Eine Differenzierung der Förderbedingungen und Fördersätze sollte sich auf 4-5 Kriterien beschränken. Wichtig für die Unternehmen ist, genau zu wissen, wer in welchem Fall eine mögliche Förderung erhalten kann.

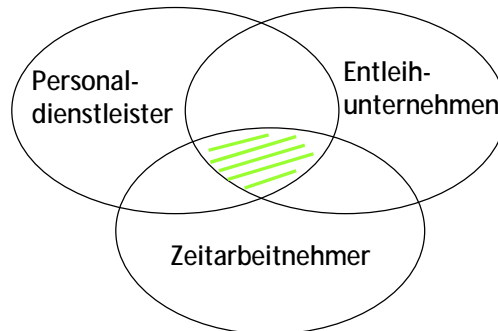
### VII Betriebliche Kooperation zur Qualifizierungsförderung

Auch im Rahmen der bestehenden Strukturen und Verhältnisse kann mehr Qualifizierung durch kooperative Qualifizierungsmodelle zwischen Verleih- und Entleihunternehmen erreicht werden. Grundsätzlich scheint die arbeitsplatznahe Qualifizierung in der Zeitarbeit den Anforderungen am besten gerecht zu werden, was aber die Qualifizierung im Entleihunternehmen voraussetzt (Düsseldorf 2009, S.8).

Eine Vorgehensweise, die bei einer gewissen Kontinuität im Dreiecksverhältnis (Verleiher, Entleiher, Zeitarbeitnehmer) erfolgversprechend erscheint, sollte sich auf die Identifikation der Überschneidungsbereiche beim Weiterbildungsnutzen konzentrieren.

Maßgebliche Kriterien hierfür sind:

- a) aus Sicht des Entleihunternehmens: Verwertbarkeit der Qualifizierungsergebnisse für konkrete Aufgaben,
- b) aus Sicht des Verleihunternehmens: Verbesserung der zukünftigen Möglichkeiten des Personaleinsatzes (Einsatzwahrscheinlichkeit, -dauer und Verleihsätze) und
- c) aus Sicht der Zeitarbeitnehmer: Verwertbarkeit der Qualifizierungsergebnisse bezogen auf gegenwärtige und zukünftige berufliche Perspektiven.



*Abb. 11: Gemeinsamer Interessenfokus bei der Qualifizierung*

Die wichtigsten begleitenden Umsetzungsanforderungen sind:

1. schrittweise Einführung einer systematischen und vergleichbaren Kompetenzerfassung unter Einbeziehung der Personaldisponenten, aber mit klaren Vorgaben (Form, Inhalt, Bewertungsmaßstäbe, Anlässe, Häufigkeit),
2. Verknüpfung mit einer Potenzialbeurteilung und
3. Identifikation der zukünftigen und gegenwärtigen Kompetenzanforderungen im Gespräch zwischen Geschäftsleitung, Personaldisponenten und Kundenunternehmen nach Bedarfsefeldern und Kompetenzinhalten.

## VIII Fazit und Ausblick: Ein Handlungsprogramm für alle Akteure

Dieser Beitrag bietet erstmalig einen umfassenden Überblick über Rahmenbedingungen und Qualifizierungspraxis in der Zeitarbeit auf Basis der Auswertung einer Vielzahl an empirischen Studien. Die Ergebnisse wurden im Hinblick auf betriebliche Entscheidungs- und Effizienzkriterien bewertet. Dabei wurde gezeigt, dass die besonderen Bedingungen der Zeitarbeit angesichts bestehender Qualifizierungserfordernisse keine ausreichende Qualifizierung erwarten lassen. Dem kann aber durch gezielte Qualifizierungsanreize und -pflichten begegnet werden (siehe Abbildung 12). Offen bleibt letztlich die Frage, inwieweit verstärkte Qualifizierung in der Zeitarbeit auch ein Instrument ist, um den Wettbewerbs- und Unternehmenserfolg zu steigern. Hierzu konnten keine validen empirischen Untersuchungen herangezogen werden.

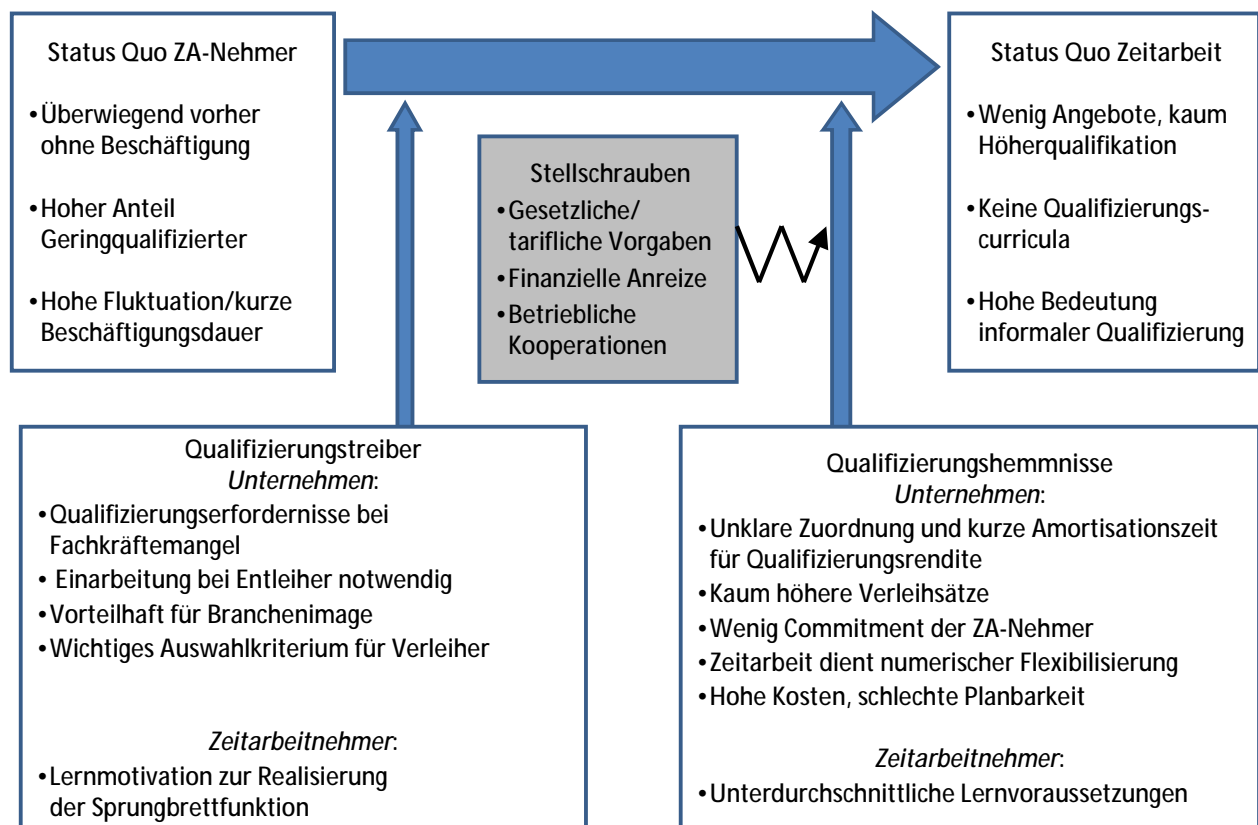


Abb. 12: Status Quo, Hemmnisse und Treiber der Qualifizierung in der Zeitarbeit

Thesenartig zeigt sich die wahrscheinliche zukünftige Marktsituation wie folgt

- Die bestehende Differenzierung des Zeitarbeitsmarktes in Bezug auf die Segmente Akademiker/Ingenieure, Facharbeiter und Hilfskräfte wird sich durch Spezialisierung der Zeitarbeitsunternehmen noch verstärken.
- Personaldienstleister werden bei Hilfskräften weiterhin im Wesentlichen über den Preis konkurrieren. Dagegen liegt der entscheidende Kundennutzen bei den Facharbeitern nach wie vor bei Mitarbeiterqualifikationen, Service und Flexibilität der Personaldienstleister.
- Personaldienstleister werden Preiskämpfen nur durch Qualität entkommen.
- Immer mehr qualifizierte Zeitarbeitnehmer erwarten berufliche Weiterbildung.
- Entleihbetriebe werden weiterhin nur wenig in die Qualifikation externer Zeitarbeitskräfte investieren (denn dies wird von den Verleihunternehmen erwartet).

#### Herausforderungen für Forschung und Wissenschaft

Im Hinblick auf Qualifizierung in der Zeitarbeit bestehen immer noch große Forschungsdefizite. Am Vordringlichsten erscheint die Behebung dieser Defizite in drei Bereichen:

- Offenlegung der Zusammenhänge zwischen Qualifizierung und dem betrieblichen Erfolg von Verleih- und Entleihunternehmen differenziert nach Form, Inhalt und Umfang der Qualifizierung
- Die Forschung muss mehr praxistaugliche Instrumente für die Erfassung, -bewertung und -dokumentation insbesondere der informellen Kompetenzen bereitstellen, die den zeitarbeitspezifischen Anforderungen gerecht werden.
- Es sind adäquate Curricula zu entwickeln, die insbesondere den Flexibilitätsanforderungen der Zeitarbeitsunternehmen selber gerecht werden.

#### Herausforderungen für Tarifpartner und öffentliche Hand

Ausgehend von dem Grundgedanken, dass die Zeitarbeit langfristig zu einem wichtigen gleichberechtigten Beschäftigungssegment in Deutschland zählen soll, sind Tarifparteien und Gesetzgeber gefordert. Um den Zeitarbeitnehmern einen breiteren Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen zu ermögli-

chen, wird eine stärkere normative Verankerung und finanzielle Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen in der Zeitarbeitsbranche unumgänglich sein:

- Es sind für unterschiedliche Weiterbildungssegmente differenzierte Weiterbildungsmodelle zu entwickeln, in denen alle Beteiligten (Personaldienstleister, Zeitarbeitnehmer und Entleiherunternehmen) und ggf. die Arbeitsagentur zum Qualifizierungsaufwand beitragen.
- Es sind normative Vorgaben in Kraft zu setzen, die den Zeitarbeitnehmern einen Mindestanspruch auf systematische Personalentwicklung und Kompetenzdokumentation verschaffen.

Ein erster Orientierungsrahmen dafür könnte das nachfolgend vorgestellte Qualifizierungsmodell sein. In dem dargestellten Modell wird sowohl eine tarifvertragliche Rahmennorm für Weiterbildung als auch eine finanzielle Beteiligung durch die Bundesagentur für Arbeit vorgeschlagen (siehe

### Zusätzliche Elemente zur Förderung der Weiterbildung

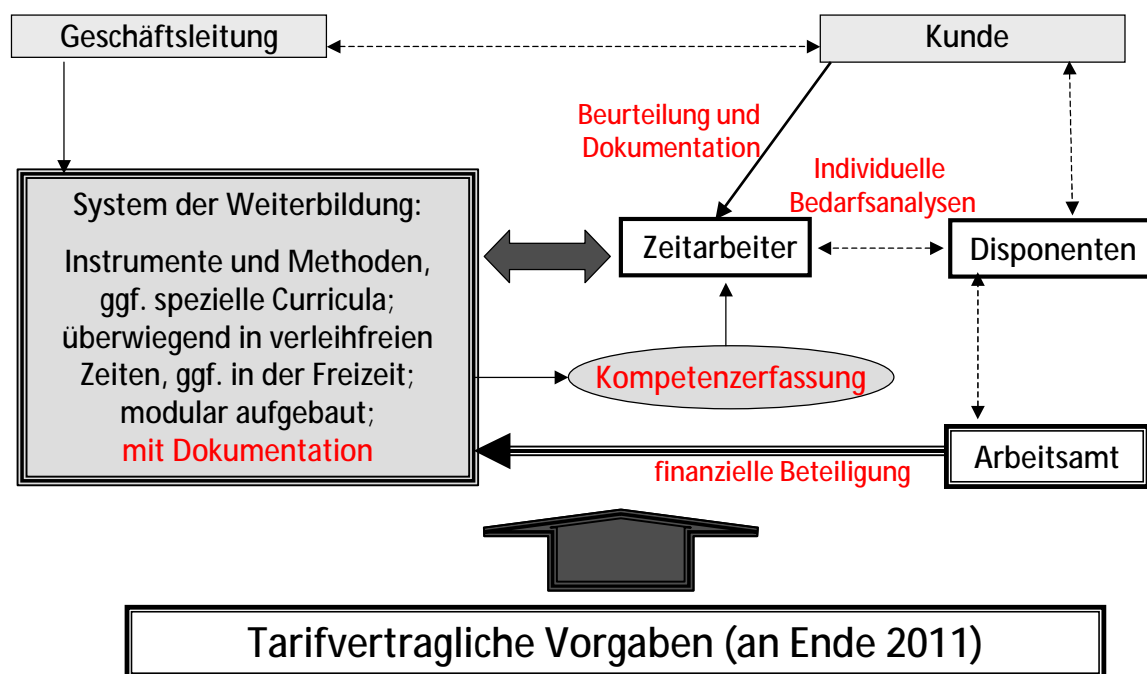


Abb. 13: Zusätzliche Elemente zur Förderung der Weiterbildung

## IX Literaturverzeichnis

Arajärvi, Outi et al. (2005): Kompetenzdokumentationen für informell erworbene berufsrelevante Kompetenzen. Hrsg. von Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. /Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management. Berlin.

Antoni, Manfred/ Jahn, Elke J. (2006): Arbeitnehmerüberlassung. Boomende Branche mit hoher Fluktuation. IAB-Kurzbericht 14.

Basisik, Banu et al. (2008): Flexibilisierung und Prekariat von Arbeit und Beschäftigung in Südhessen, Endbericht Lehrforschungsprojekt Institut für Soziologie. TU Darmstadt, betreut von Prof. R. Schmiede und Prof. Chr. Schilcher.

Bellmann, Lutz (2004): Zur Entwicklung der Leiharbeit in Deutschland. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. Sozialer Fortschritt 53 (6), 135-142.

Biewen, Martin et al. (2007): Which Program for Whom? Evidence on the Comparative Effectiveness of Public Sponsored Training Programs in Germany. IZA Discussion Paper, No. 2885. Bonn, <http://ftp.iza.org/dp2885.pdf>.

Bolder, Axel (2005a): Kompetenzentwicklung in Zeitarbeit: Die Aktivitäten von Zeitarbeits- und Entleihunternehmen. [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a31\\_kompetenzentwicklung-zeitarbeit\\_bolder\\_praesentation.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a31_kompetenzentwicklung-zeitarbeit_bolder_praesentation.pdf).

Bolder, Axel/ Naevecke, Stefan/ Schulte, Sylvia (Bolder/Naevecke/Schulte) (2005): Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit. Köln.

Bundesagentur für Arbeit (2009a): Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit, Entwicklung Juni 1998-Juni 2008. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2009b): Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe 2003-2008. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2009c): Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit, Aktuelle Entwicklungen. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2010): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – aktuelle Entwicklungen in der Zeitarbeit, Arbeitsmarktberichterstattung – Juli 2010.

Bundesagentur für Arbeit (ed.) (2010): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland. Monatsbericht September 2010. Nürnberg.

Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB (ed.) (Datenreport 2010): Datenreport zum Berufsbildungsbericht. Vorabversion vom 28.4.2010.

Bundesregierung (2010): Elfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes - AÜG - [http://www.bmas.de/portal/41574/proper-ty=pdf/2010\\_\\_01\\_\\_13\\_\\_aueg-bericht.pdf](http://www.bmas.de/portal/41574/proper-ty=pdf/2010__01__13__aueg-bericht.pdf).

Crimmann, Andreas et al. (2009): Forschungsbericht zum Thema „Arbeitnehmerüberlassung“. Endbericht zum 29. Mai 2009. Hrsg. vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.



Deutscher Bundestag (2010): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten „Arbeitsmarkteffekte der Leiharbeit“. Drucksache 17/2101 vom 15.6.2010.

Düsseldorf, Christina (2009): Lernort Betrieb – brauchen wir neue methodisch-didaktische Ansätze für die Weiterbildung in der Zeitarbeit?. Vortrag auf der Fachtagung des Forschungsverbundprojekts *BildungsZeit* am 29. Oktober 2009 in Erfurt.  
[http://www.bildungszeit.net/Downloads/Vortrag\\_Duesseldorf.pdf](http://www.bildungszeit.net/Downloads/Vortrag_Duesseldorf.pdf).

EU (2008): Richtlinie 2008/104/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. November 2008 über Leiharbeit. Amtsblatt der Europäischen Union vom 5.12.2008.

FlexPro (2010): Deutschlandweite Unternehmensbefragung zu Flexibilisierungsanforderungen und flexiblem Mitarbeiterinsatz. Einzelne Ergebnisse zum Schwerpunkt Zeitarbeit. Hrsg. vom Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Universität Erlangen-Nürnberg. [http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/studie\\_zeitarbeit\\_uni\\_erlangen\\_nuernberg.pdf](http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/studie_zeitarbeit_uni_erlangen_nuernberg.pdf).

Frieling, Ekkehard et al. (eds.) (2000): Flexibilität und Kompetenz: schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?. Edition Quem. Münster.

Galais, Nathalie (2005): Arbeiten, Lernen und Weiterbildung in der Zeitarbeit – Eine Befragung von Zeitarbeitnehmer/innen. Tagungsdokumentation zur Veranstaltung "Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen" am 20. Okt. 2005. Veranstaltet vom Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn. [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a31\\_kompetenzentwicklung-zeitarbeit\\_galais\\_praesentation.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a31_kompetenzentwicklung-zeitarbeit_galais_praesentation.pdf).

Galais, Nathalie et al. (2007): Arbeiten, Lernen und Weiterbildung in der Zeitarbeit – eine Befragung von Zeitarbeitnehmer/innen in Deutschland. In: Münchhausen, Gesa (ed.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit, Potenziale und Grenzen. Bonn, 161-178.

Holst, Hajo/ Nachtwey, Oliver/ Dörre, Klaus (2009): Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. OBS-Arbeitsheft 61. Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. Frankfurt/Main, August 2009

Münchhausen, Gesa (ed.) (2006): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Goepfert, Rainer (2008): Das Personalgespräch mit temporären Mitarbeitern. In: Bildungsoffensive Zeitarbeit 2, 06/2008, 5.

Goertz, Bianca (2009): Zeitarbeit im Wandel!?. Vortrag auf der Fachtagung des Forschungsverbundprojekts *BildungsZeit* am 29. Oktober 2009 in Erfurt.  
[http://www.bildungszeit.net/Downloads/Vortrag\\_Goertz.pdf](http://www.bildungszeit.net/Downloads/Vortrag_Goertz.pdf).

Haasler, Bernd/ Schnitger, Meike/ Rauner, Felix (2006): Kompetenzen bilanzieren: Europäische Ansätze. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ed.): Kompetenzen Bilanzieren. Auf dem Weg zu einer europaweiten Kompetenzerfassung. Münster u.a.

IDEA Consult/ Eurociett/UNI Europa (eds.) (IDEA 2009): More training opportunities for more agency workers, europäische Vergleichsstudie. Brussels. February 2009.

Jahn, Elke (2008): Reassessing the Wage Penalty for Temps in Germany. IZA Discussion Paper No. 3663.

- Kaufhold, Marisa (2009): Kompetenzmanagement in der Zeitarbeit. Vortrag auf der Fachtagung des Forschungsverbundprojekts *BildungsZeit* am 29. Oktober 2009. Erfurt.
- Kruppe, Thomas (2009): Bildungsgutscheine in der aktiven Arbeitsmarktpolitik. In: Sozialer Fortschritt Nr. 1/2009, 9-19.
- Lehmann, Christian (2010): Strategien und Erfolgsfaktoren von Personaldienstleistern. Vortrag auf dem iGZ-Bundeskongress 2010 am 4. und 5. Mai 2010. Bonn.  
[http://www.flex4work.de/fileadmin/download/Studie\\_Webseite\\_Mai\\_2010.pdf](http://www.flex4work.de/fileadmin/download/Studie_Webseite_Mai_2010.pdf).
- Lehmann, Christian, Ratzmann, Martin, Bouncken, Ricarda B. (2010): Erhebung Mittelständische Zeitarbeit. Bayreuth Reports on Strategy, 1/2010. <http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen.php>. Zugriff am 04.10.2010.
- Luerssen, Hartmut/ Lünendonk, Thomas / Schultheiß, Antonia (2009): Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland (Lünendonk-Studie 2009). Kaufbeuren.
- Mai, Christoph-Martin (2008): Arbeitnehmerüberlassungen – Bestand und Entwicklungen. In: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik 6/2008, 469-476.
- Möbus, Martine (2007): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit in Frankreich – Ansätze und Instrumentarium. In: Münchhausen, Gesa (ed.) (2007): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn, 223-246.
- Moraal, Dick et al. (2008): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Erste empirische Ergebnisse der CVTS3-Zusatzerhebung. BIBB-Projekt. Bonn.
- Moser, Klaus / Galais, Nathalie (2009): Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht. In: Schwaab, Markus-Oliver/ Durian, Ariane (eds.): Zeitarbeit. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. Wiesbaden, 49-65.
- Münchhausen, Gesa (ed.) (2007a): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn.
- Münchhausen, Gesa (2007b): Zeitarbeit in den Niederlanden – Kompetenzentwicklung durch informelles Lernen. In: Münchhausen, Gesa (ed.) (2007): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. 247-256.
- Münchhausen, Gesa (2008): Kompetenzentwicklung durch Lernen in der Zeitarbeit?. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung Nr. 45, 55-76.
- o.V. (2010a): Zentrale Bestandteile für Weiterentwicklung der Zeitarbeit. IGZ-News vom 29.6.2010. <http://www.ig-zeitarbeit.de/artikel/6744>.
- Preißer, Rüdiger (2007): Methoden und Verfahren der Kompetenzbilanzierung im deutschsprachigen Raum. Wien.
- Promberger, Markus et al. (2006): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. Abschlussbericht des Forschungsprojektes\_HBS-2002-418-3 gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.
- Puch, Katharina (2008): Zeitarbeitnehmer 2006: Ergebnisse der EU-weiten Arbeitskräfteerhebung. In: Wirtschaft und Statistik 4/2008, 298-301.

Schäfer, Holger (2009): Entwicklung der Zeitarbeit. In: Schwaab, Markus-Oliver/ Durian, Ariane (eds.): Zeitarbeit. Chancen - Erfahrungen – Herausforderungen. Wiesbaden, 3-15.

Sossna, Monika (2009): Dilemma der Qualifizierung in der Zeitarbeit. Vortrag auf der Fachtagung „Zeitarbeit im Wandel?!“ am 29. Oktober 2009. Erfurt.

Spermann, Alexander (2008): Do Temporary Agencies Have Incentives to Invest in Human Capital of their Flexworkers?. In: German Journal of Human Resource Research Heft 1, 90-93.

Spermann, Alexander (2009a): Die neue Rolle der Zeitarbeit im (in-)flexiblen deutschen Arbeitsmarkt. Vorläufige Version vom 21.9.2009. [http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/wirtschaftspolitik-geschichte/steiner/VfS/Spermann\\_Ausschuss\\_N\\_\\_rnberg\\_21-9-09\\_17Uhrx.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/wirtschaftspolitik-geschichte/steiner/VfS/Spermann_Ausschuss_N__rnberg_21-9-09_17Uhrx.pdf).

Spermann, Alexander (2009b): Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern – das Beispiel der Randstad Akademie. In: Schwaab, Markus-Oliver/ Durian, Ariane (eds.): Zeitarbeit. Chancen - Erfahrungen – Herausforderungen. Wiesbaden, 193-206.

Spermann, Alexander (2009c): "Lernen im Job" – learning on the job. Presentation. In: Employment Week, 25. June 2009. Brussels. [http://www.employmentweek.com/UserFiles/EW09%20presentations/Spermann\\_Alexander.pdf](http://www.employmentweek.com/UserFiles/EW09%20presentations/Spermann_Alexander.pdf).

TNS Infratest Sozialforschung (2009): Sozio-Ökonomisches Panel (SOEP), Erhebungszeitraum 2008. Veröffentlicht durch Statista. Erstmals veröffentlicht Oktober 2009, Auszüge unter: <http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/108088/umfrage/beschaeftigungsdauer-beim-jetzigen-arbeitgeber/>

von Rosenblatt, Bernhard/ Bilger, Frauke (2008): Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007, TNS Infratest Sozialforschung, München.

Walter, Christopher/ Laughrin, Helena (2009): The EU Temporary Agency Workers Directive: The End of Agency Workers?. Client alert from Paul Hastings, Oktober 2009.

## **Abstract**

Qualification has long been an important topic for every firm. Temporary employment agencies are increasingly, yet insufficiently, recognising this. Even though as qualification benefits for temporary employment agencies as well as for temporary workers are considerably, temporary workers have much worse qualification opportunities compared with regular workers. This paper works out the causes by analysing existing empirical studies. Reasons for the low qualification level are found in specific structural conditions as well as in unsolved cost-benefit-assignments in the sector. The paper identifies options for collective bargaining parties, legislators and enterprises to improve this situation. Specific regulations, financial incentives and cooperative models are proposed.

*Keywords: temporary work, temporary employment, temporary help agencies, qualification, continuing education*

## **Kurzfassung**

Mitarbeiterqualifizierung ist schon lange ein zentrales Thema für Unternehmen. Mehr und mehr, aber immer noch zu wenig, entdeckt dies auch die Zeitarbeitsbranche. Obwohl Qualifizierung für Zeitarbeitnehmer Verleihfirmen einen deutlichen Nutzen bringt, besitzen Zeitarbeitnehmer gegenüber Normalbeschäftigten immer noch wesentlich schlechtere Qualifizierungschancen. Dieser Beitrag zeigt anhand der Analyse bestehender empirischer Untersuchungen die Ursachen dafür auf. Dabei kristallisieren sich spezifische strukturelle Rahmenbedingungen sowie unklare Kosten-Nutzenzuordnungen in der Zeitarbeitsbranche heraus.

Der Beitrag erarbeitet für Tarifpartner, Gesetzgeber und Unternehmen Möglichkeiten, diese Situation zu verbessern. Dazu werden Regelungen, finanzielle Anreize und Kooperationsansätze vorgeschlagen.

*Schlagwörter: Zeitarbeit, Leiharbeit, Qualifizierung, betriebliche Weiterbildung, Zeitarbeitnehmer*

---

For comments please send an E-mail to:  
[bouncken@uni-bayreuth.de](mailto:bouncken@uni-bayreuth.de)

