

WEITERBILDUNG IN DER ZEITARBEIT: INHALTE UND ERFOLGSWIRKSAMKEIT VON WEITERBILDUNGSSTRATEGIEN (2010)

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Weiterbildung wurde in der Zeitarbeitsbranche lange Zeit nur in sehr geringem Umfang eingesetzt. Ursache hierfür waren die Besonderheiten der Zeitarbeit selbst und auch Gegebenheiten des Arbeitsmarktes, der ein Überangebot an qualifizierten Arbeitskräften bereit hielt.

Ziel der Diplomarbeit ist es, einen Überblick über Umfang und Formen der Weiterbildung in der Zeitarbeit zu geben und zu untersuchen, wie unterschiedliche Weiterbildungsarrangements auf den Erfolg von Personaldienstleistern (PDL) wirken.

FORSCHUNGSMETHODIK

Die Arbeit ist empirisch angelegt. Die Autorin führte eine Befragung von 346 PDL-Filialen durch. Die Datenauswertung erfolgte mittels multivariater statistischer Verfahren.

ERGEBNISSE

Zunächst weist die Autorin nach, dass Weiterbildung grundsätzlich zur Steigerung des Unternehmenserfolges beiträgt. Im Anschluss werden zwei Weiterbildungsstrategien unterschieden. *Weiterbildungsgeneralisten* qualifizieren eigene Mitarbeiter derart, dass diese möglichst vielfältig eingesetzt werden können, im Wesentlichen jedoch die aktuelle Qualifikationsstufe beibehalten und erweitern damit den Handlungs- und Tätigkeitsspielraum der Mitarbeiter horizontal. *Weiterbildungsspezialisten* dagegen streben eine Vertiefung des Kompetenzspektrums ihrer Mitarbeiter an.

Anschließend wird die Wirkung der beiden Weiterbildungsstrategien auf den Erfolg der PDL untersucht (vgl. Abb. 1). Die Autorin zeigt auf, dass die Erfolgswirkung der gewählten Weiterbildungsstrategie von der strategischen Ausrichtung der PDL (Massen- oder Nischenanbieter) und der Art der Geschäftsbeziehung zu Kunden (z.B. Abhängigkeit vs. Vertrauen) bestimmt wird.

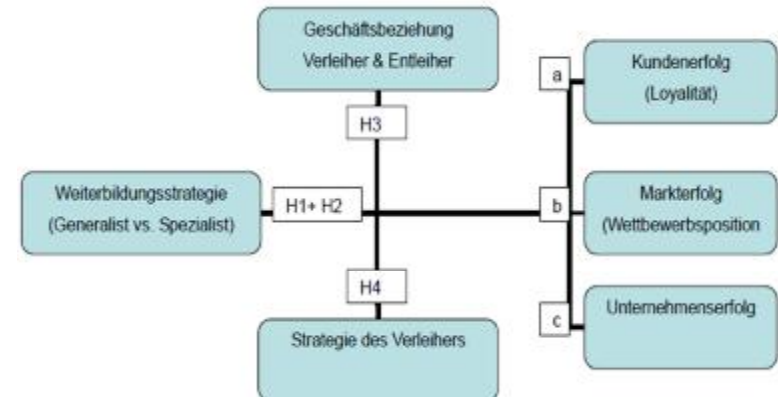


Abbildung 1: Untersuchungsdesign im Überblick

FAZIT

Weiterbildung in der Zeitarbeit trägt grundsätzlich zum Erfolg des PDL bei und ist insofern empfehlenswert. Die Wahl einer entsprechenden Weiterbildungsstrategie hängt im Detail jedoch von der verfolgten Unternehmensstrategie ab.

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Durch die fortschreitende Globalisierung und instabile ökonomische Verhältnisse sehen sich Unternehmen zunehmenden Veränderungen gegenüber. Auch für Arbeitnehmer haben sich mit der fortschreitenden Auflösung von festen Geschlechterrollen, Familienstrukturen und gradlinigen Lebenswegen die Ansprüche an die Flexibilität ihres Arbeitseinsatzes geändert.

Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, welche Auswirkungen flexible Arbeitszeitmodelle auf die Work-Life-Balance und die Arbeitsleistung und -zufriedenheit von Beschäftigten haben.

FORSCHUNGSMETHODIK

Im Rahmen der empirisch angelegten Arbeit führte die Autorin eine Erhebung unter 125 Fach- und Führungskräften in Norddeutschland durch. Die Daten werden mittels multivariater statistischer Verfahren (Regressionen) ausgewertet.

ERGEBNISSE

Die Autorin zerlegt zunächst den Begriff der flexiblen Arbeitszeitgestaltung in zwei Teilbereiche, die mit den Begriffen selbstbestimmt (vom Arbeitnehmer beeinflusst) und fremdbestimmt (vom Arbeitgeber vorgegeben) bezeichnet werden. Anschließend wird der Work-Family-Conflict (WFC), bei dem Anforderungen der Arbeitswelt das Privatleben der Beschäftigten beeinträchtigen, als bestimmendes Element der Work-Life-Balance identifiziert.

Flexible, durch den Arbeitnehmer beeinflussbare Arbeitszeiten wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und den Arbeitserfolg aus und sind geeignet, Fehlzeiten zu verringern sowie die Work-Life-Balance zu fördern.

Ein Ungleichgewicht der Work-Life-Balance (ausgedrückt über einen vorhandenen WFC) hat einen starken negativen Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern (vgl. Abb. 1) und steigert deren Wechselwilligkeit (Turn-Over-Intention).



Abbildung 1: Auswirkungen des Work-Family-Conflicts (Ergebnisse linearer Regressionen)

FAZIT

Eine flexible, die Belange der Arbeitnehmer berücksichtigende und durch diese beeinflussbare Arbeitszeitgestaltung fördert die Arbeitszufriedenheit und -leistung und ist ein wichtiges Element zur Steigerung der Work-Life-Balance.

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Im Laufe der vergangenen Jahre hat sich immer mehr abgezeichnet, wie wichtig Flexibilität im Arbeitsprozess, sowohl für Beschäftigte als auch für die Unternehmen, geworden ist.

Aufgrund dessen haben sich zahlreiche Möglichkeiten herausgebildet, diese Flexibilität zu gewährleisten. Hand in Hand mit diesen Möglichkeiten gewannen Call-Center immer mehr an Bedeutung. Sie stellen einen Idealtypus des flexiblen Unternehmens dar und wenden oftmals die gesamte Bandbreite an Flexibilisierungsinstrumenten an.

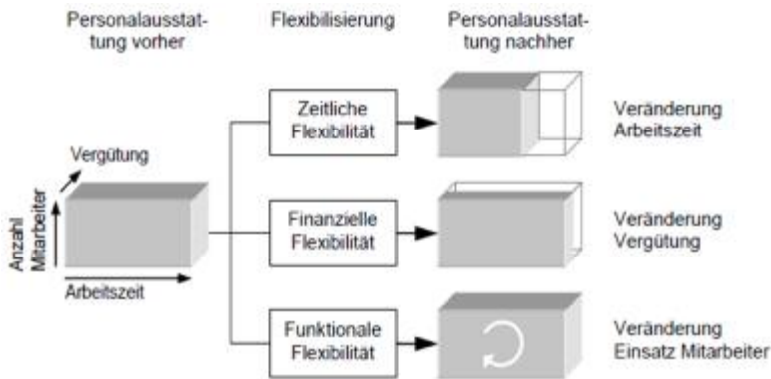


Abb. 1: Formen der Flexibilisierung (Quelle: Kaiser/ Rossbach 2003, S. 16.)

FORSCHUNGSMETHODIK

Der Autor befragte 155 Mitarbeiter eines Call-Centers zum Einsatz und den wahrgenommenen Wirkungen verschiedener

Flexibilisierungsinstrumente und überprüfte mögliche Zusammenhänge mit statistischen Methoden.

ERGEBNISSE

Ein Schwerpunkt der Arbeit ist der Vergleich der verschiedenen Flexibilisierungsinstrumente in Bezug auf die Leistung der Beschäftigten. Der Autor unterscheidet zwischen funktionaler Flexibilität (insb. variierenden Arbeitsinhalten), finanzieller Flexibilität (leistungsabhängiger Vergütung), und zeitliche Flexibilität (Einfluss auf Lage und Dauer der Arbeitszeiten). Es wird der Nachweis erbracht, dass alle drei Bereiche der Flexibilisierung die Leistung der Beschäftigten fördern (Tab. 1).

Rang	Flexibilisierungsinstrument	Beta	Änderung in R ²
1	Funktionale Flexibilität: Einarbeitung	,318 ***	,173
2	Finanzielle Flexibilität	,256 ***	,075
3	Selbstbestimmte zeitliche Flexibilität	,215 **	,024
			,292

Tab. 1: Wirkung von Flexibilisierungsinstrumenten auf die Arbeitsleistung

FAZIT

Die Arbeit zeigt auf, dass insbesondere wechselnde Tätigkeitsinhalte (bei entsprechender Einarbeitung und Weiterbildung) in Verbindung mit nachvollziehbaren Leistungsprämien und Mitspracherechten der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung geeignet sind, deren Zufriedenheit und Leistung zu fördern.

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Beschäftigungsverhältnisse wie z.B. Zeit- oder Leiharbeit ermöglichen es Unternehmen, die Zahl ihrer Beschäftigten und/oder die Anzahl der Arbeitsstunden so an die Nachfragesituation anzupassen, dass kostspielige personelle Überkapazitäten vermieden werden. Damit verändert sich auch die Form der Arbeitsorganisation in Unternehmen.

Eine Herausforderung für all jene Unternehmen, die Zeitarbeit in größerem Umfang einsetzen ist es, bestehende Formen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit so zu verändern, dass sie die Integration von Zeitarbeitnehmern zulassen.

Ziel der Arbeit ist es, die Auswirkungen des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern auf die Leistung von Arbeitsgruppen zu untersuchen. Als theoretische Basis nutzt die Verfasserin das Konstrukt der „Teamwork-Quality“ (kurz TWQ, vgl. Abb. 1).

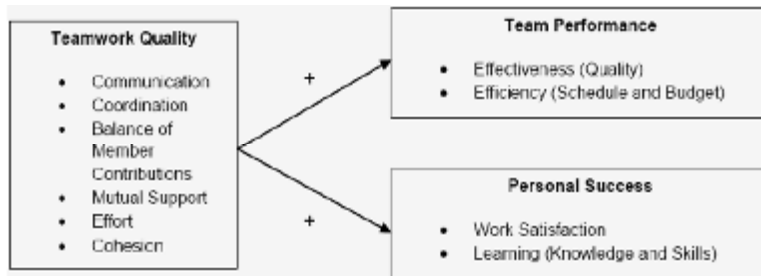


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Teamwork-Quality nach Högl und Gemünden 2001, S. 439

FORSCHUNGSMETHODIK

Die empirische Arbeit beruht auf einer Befragung von 150 Beschäftigten eines Solarunternehmens (100 Stammbeschäftigte und 50 Zeitarbeitnehmer). Die aufgestellten Hypothesen wurden mit Regressionsanalysen überprüft.

ERGEBNISSE

Die Autorin zeigt auf, dass sich Stammbeschäftigte und Zeitarbeitnehmer in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen der TWQ deutlich voneinander unterscheiden (Abb. 2). Dies zeigt sich auch in der Rolle, die das Team für den Einzelnen spielt.

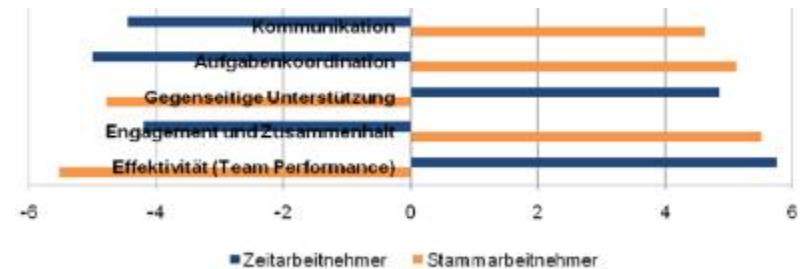


Abbildung 2: Mittelwertvergleich beider Arbeitnehmergruppen

FAZIT

Während das Team für Zeitarbeitnehmer nur eine geringe Bedeutung zur Steigerung von Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit besitzt, ist die Qualität der Teamarbeit für Stammbeschäftigte von erheblicher Bedeutung für individuelle Befindensmaße.

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Die Arbeit befasst sich mit Formen finanzieller Flexibilisierungsinstrumente sowie deren Einsatz und Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit und -leistung von Fach- und Führungskräften in deutschen Unternehmen.

Neben der Darstellung verschiedener Anreizsysteme wird deren Einsatz in der Praxis beleuchtet und es werden Kriterien zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der unterschiedlichen Systeme erarbeitet.

FORSCHUNGSMETHODIK

Die Autorin führte eine Erhebung unter 170 Fach- und Führungskräften durch und wertete die Antworten mit statistischen Verfahren (insb. Regressionsanalysen) aus.

ERGEBNISSE

Finanzielle Flexibilität wird verstanden als die Variabilisierung von Vergütungsbestandteilen. Aus Sicht eines Mitarbeiters können Aspekte flexibler Entlohnung gemäß motivationstheoretischer Überlegungen dann positive Anreize entfalten, wenn der Mitarbeiter selbst Einfluss auf die variable Vergütung besitzt (Partizipation) und die Verteilung von zusätzlichen Leistungen einem klaren und fairen Verteilungsschema folgt (Transparenz).

Die Autorin weist nach, dass die Transparenz variabler Vergütungssysteme die Zufriedenheit von Beschäftigten steigern kann. Ferner wird aufgezeigt, dass finanzielle Flexibilisierung geeignet ist, die Motivation und darüber die Leistung von

Beschäftigten immer dann zu fördern, wenn der Einzelne durch eigene Bestrebungen Einfluss auf die Höhe der Vergütung besitzt (vgl. Abb. 1.).

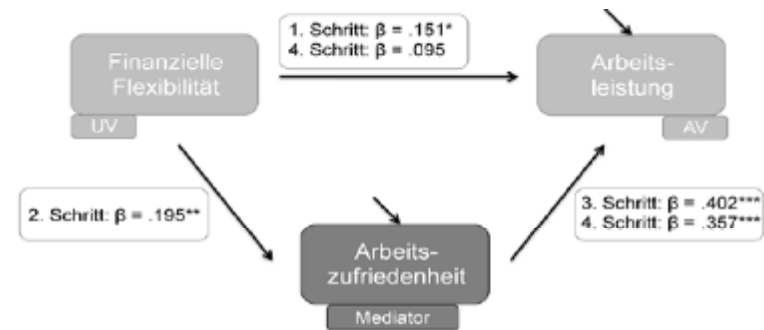


Abbildung 1: Wirkung finanzieller Flexibilität auf die Arbeitsleistung

FAZIT

Variable Vergütungssysteme werden insbesondere bei Fach- und Führungskräften zunehmend eingesetzt, um Motivation, Bindung und Leistung zu erhöhen. Die Arbeit zeigt auf, dass variable Vergütungssysteme nicht per se motivationssteigernd wirken, sondern dass es vielmehr auf die Ausgestaltung der Anreizsysteme ankommt.

Insbesondere gilt es, Anreizsysteme zu schaffen,

- bei denen die Höhe der variablen Entgelte durch die Leistung der Beschäftigten selbst beeinflussbar ist und
- deren Ausschüttung einem transparenten und fairen Verteilungsmuster folgt.

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Eine Vielzahl an Studien beschäftigte sich in den letzten Jahren mit der zunehmenden Verbreitung von Flexibilisierungsinstrumenten der Beschäftigung. Festgestellt wurden verschiedene Veränderungen der betrieblichen Arbeitsorganisation, der Personalplanung, von Fertigungsstrukturen und der Unternehmensorganisation.

Die Betrachtung des strategischen Hintergrundes dieser Maßnahmen erfuhr bislang eine mangelhafte Aufmerksamkeit. Aufgrund dessen beschäftigt sich die Arbeit mit den hinter einer Flexibilisierung von Beschäftigung stehenden Strategien und deren Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens.

FORSCHUNGSMETHODIK

Der Autor befragte 171 Geschäftsführer deutscher Unternehmen. Die gewonnenen Daten wurden mittels statistischer Verfahren untersucht und ausgewertet.

ERGEBNISSE

Dem Autor gelingt es, in Anlehnung an theoretische Konzepte drei grundlegende Flexibilisierungsstrategien zu identifizieren und diese in Abgrenzung zum so genannten Normalarbeitsverhältnis zu beschreiben (vgl. Abb. 1).

- (1) Eine *Strategie der Kapazitätsanpassung* liegt vor, wenn Unternehmen das Ziel verfolgen, den Personalbestand kurzfristig an eine variierende Nachfrage anzupassen.

- (2) Eine Strategie der *Senkung von Transaktionskosten* besteht, wenn Unternehmen bestrebt sind, durch den Einsatz atypisch Beschäftigter das eigene (Beschäftigungs)Risiko für den Fall eines notwendigen Personalabbaus zu minimieren.
- (3) Eine Strategie der *Kompetenzgewinnung* wird verfolgt, wenn Firmen mittels Einsatz atypischer Beschäftigungsformen neue Kompetenzen zu gewinnen versuchen.



Abbildung 1: Darstellung der identifizierten Flexibilisierungsstrategien

FAZIT

Eine Kapazitätsanpassungsstrategie ist erfolgsfördernd, wenn gleichzeitig eine hohe Nachfragedynamik vorliegt. Eine Strategie der Verringerung des Beschäftigungsrisikos wird eingesetzt, wenn Unternehmen über ein hohes Lohnniveau und einen hohen Anteil unbefristet Beschäftigter verfügen. Eine Kompetenzstrategie wird insbesondere verfolgt, wenn Firmen besonders innovativ sind oder umfangreiche Umstrukturierungen zu bewältigen haben.

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Durch die fortschreitende Globalisierung ist ein flexibles Reagieren auf die Anforderungen des Marktes für Unternehmen überlebensnotwendig. Diese Flexibilisierungsanforderungen werden in letzter Instanz von jedem einzelnen Arbeitnehmer getragen, was sich nicht nur in diversen Arbeitszeitmodellen zeigt, sondern auch in der zunehmenden Vielfalt von Beschäftigungsformen. Diese neuen Formen der Beschäftigung weichen vom bekannten Normalarbeitsverhältnis ab, verlangen mehr Eigenverantwortung und bieten weniger Sicherheiten.

Ein Vergleich von Stamm- und Zeitarbeitnehmern in einem Produktionsunternehmen sollte zeigen, ob Zeitarbeitnehmer tatsächlich eine erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit wahrnehmen und welche Auswirkungen diese auf das Commitment und die Arbeitszufriedenheit hat.

FORSCHUNGSMETHODIK

Es wurden 110 Zeit- und 79 Stammarbeitnehmer eines Produktionsunternehmens zu ihrer wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit, ihrer Verbundenheit zum Unternehmen und ihrer Arbeitszufriedenheit befragt. Die Daten wurden mittels t-Test und einem Strukturgleichungsmodell ausgewertet.

ERGEBNISSE

Es konnte empirisch bestätigt werden, dass die befragten Zeitarbeitnehmer eine deutlich höhere Arbeitsplatzunsicherheit aufwiesen als die Stammebelegschaft.

Der Gruppenvergleich mittels Strukturgleichungsmodell erbrachte nur für die Gruppe der Zeitarbeitnehmer einen statistisch bedeutsamen negativen Einfluss der Arbeitsplatzunsicherheit auf die Arbeitszufriedenheit. Das Commitment blieb in beiden Gruppen unbeeinflusst.

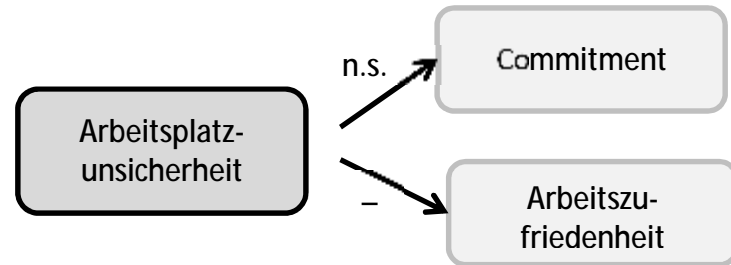


Abbildung 1: Auswirkung der Arbeitsplatzunsicherheit auf Commitment und Arbeitszufriedenheit

FAZIT

Es konnte gezeigt werden, dass Zeitarbeitnehmer im Vergleich zu Stammarbeitnehmern unter einer höheren Arbeitsplatzunsicherheit leiden, die wiederum zu einer verringerten Arbeitszufriedenheit führt.

GEGENSTAND UND ZIEL DER ARBEIT

Urlaub, als eine Auszeit von der Arbeit, bietet die Möglichkeit zur Erholung von den Arbeitsanforderungen und zum Aufbau neuer Ressourcen. Obwohl die positiven Auswirkungen von Urlaub auf das Wohlbefinden der Arbeitstätigen bekannt sind, liegen kaum Studien über den Zusammenhang von Urlaubsqualität, Stress und Erholung vor. Zudem bleibt die Frage bestehen, ob spezifische Urlaubserlebnisse das Erholungsausmaß erhöhen können.

Das Hauptziel dieser Studie lag in der Untersuchung des Effekts der Urlaubsqualität auf das subjektive Stressempfinden und die Erholung.

FORSCHUNGSMETHODIK

Die empirisch angelegte Arbeit beruht auf einer wiederholten Befragung von 26 Beschäftigten eines Produktionsunternehmens, von denen nur 21 in die Auswertung eingeschlossen werden konnten. Die Befragung fand 12 Tage vor dem Urlaub, einen Tag danach und nochmals vier Wochen nach dem Urlaub statt. Die Auswertung der Daten erfolgte mittels t-Test und einer multivariaten Varianzanalyse mit Messwiederholung.

ERGEBNISSE

Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, konnte die Autorin zeigen, dass ressourcenspendende Urlaubsaktivitäten im Gegensatz zu ressourcenkonsumierenden zu einem signifikant höheren Erholungseffekt führen.

Urlaubsaktivitäten	M	SD	N	df	t	p	g
ressourcenkonsumierend	3.17	.59	9	18	3.36	.001	1.22
ressourcenspendend	3.81	.45	11				

Tabelle 2: Wirkung der ressourcenspendenden und -konsumierenden Aktivitäten auf die Erholung

Zudem konnte sie in der Tendenz zeigen, dass sowohl das akute als auch das chronische subjektive Stressempfinden kurz nach dem Urlaub und auch noch vier Wochen danach ein geringes Niveau aufweisen als vor dem Urlaub (Tabelle 2).

Variable	T 1 M	T 2 M	T 3 M	df	N	F	η²	1-β
momentaner Stress	5.24	2.96	2.84	2	62	1.48	.02	.07
chronischer Stress	36.27	33.10	31.19	1.8	21	.76	.04	.06

Tabelle 2: Verlauf des akuten und chronischen subjektiven Stresserlebens vor, direkt nach und vier Wochen nach dem Urlaub

FAZIT

Die Qualität des Urlaubs hat einen entscheidenden Einfluss auf die erlebte Erholung. Demzufolge ist es nicht nur wichtig, dass man Urlaub hat, sondern auch wie gut dieser ist. Darüber hinaus trägt ein guter Urlaub zum Abbau von Stress bei.