

Qualifizierung in der Zeitarbeit: Besonderheiten und Handlungserfordernisse

Dr. Hajo Fischer

*Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation
Universität Bayreuth, Prieserstr. 2, D 95440 Bayreuth*

Abstract

Die Besonderheiten der Beschäftigungsform Zeitarbeit erschweren die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern. Die Qualifizierungspraxis in der Zeitarbeit zeigt deutliche Defizite gegenüber Normalarbeitsverhältnissen. Qualifizierungsnotwendigkeiten sind sowohl aus Sicht der Zeitarbeitnehmer wie auch der Unternehmen deutlich erkennbar. Um die strukturellen Ursachen dieser Defizite zu beheben, bedarf es neben tariflichen Regelungen auch gesetzlicher Vorgaben und zusätzlicher finanzieller Förderung.

Schlüsselwörter: Qualifizierung, Zeitarbeit, Fachkräftemangel

1. Einleitung

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 im 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. Dies liegt zum einen an den Besonderheiten der Beschäftigungsform an sich und zum anderen an der Beschäftigtenstruktur.

Um Zeitarbeitnehmern neue Berufsperspektiven zu eröffnen und latente Qualifikationspotenziale für die Unternehmen zu erschließen, müssen Intensität und Reichweite von Qualifizierungsangeboten in der Zeitarbeit erhöht werden. Doch Anspruch und Wirklichkeit klaffen noch auseinander.

Es kann gezeigt werden, dass ökonomische Kriterien im Hinblick auf Qualifizierungsentscheidungen angesichts der besonderen Rahmenbedingungen in der Zeitarbeit zu unvorteilhaften Bewertungen führen. In der Konsequenz lassen sich die Qualifizierungsdefizite nur durch besondere Anreize oder Verpflichtungen der Akteure beheben.

Im Vordergrund der bisherigen Diskussionen steht bislang vor allem die Einrichtung eines Weiterbildungsfonds, um die Qualifizierung in der Zeitarbeit zu fördern.

Gleichzeitig erscheint es angeraten, die bestehende Anreizsituation für alle Beteiligten zu verbessern. Ein vernetztes System aus gesetzlichen und tariflichen Vorgaben, finanziellen Anreize sowie betrieblichen Kooperationslösungen scheint jedoch geeigneter, um dieses Ziel zu erreichen.

2. Qualifizierungspraxis in der Zeitarbeit

Zeitarbeitnehmer werden sowohl im Vergleich zu Normalbeschäftigten (vgl. Mitlacher 2006, S. 74) als auch im Vergleich zu anderen atypischen Beschäftigten nur unterdurchschnittlich qualifiziert (Moraal et al. 2008). Tabelle 1 zeigt das deutlich geringere Weiterbildungsangebot für Zeitarbeitnehmer verglichen mit anderen atypisch Beschäftigten.

Tabelle 1: Zugang einzelner Beschäftigtengruppen zu Weiterbildung

	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

Quelle: CVTS3-Zusatzerhebung, gewichtete Daten.

Dabei findet Qualifizierung 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.

Während nur wenig formale Qualifizierung in der Zeitarbeit stattfindet, scheint das informelle Lernen dagegen ein hohes Qualifizierungspotenzial zu besitzen. Zeitarbeitnehmer nehmen ihre eigene Arbeitstätigkeit zwar 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 (Münchhausen 2008).

3. Ökonomische Interpretation der Qualifizierungspraxis von Zeitarbeitnehmern

Besonderheiten der Zeitarbeit sind als Ergebnis praktischer, ökonomischer und rechtlicher Einflussfaktoren als Rahmenbedingungen für Qualifizierungsentscheidungen anzusehen. Sie führen insgesamt dazu, dass sich eine Qualifizierung für den Personaldienstleister als Arbeitgeber des Zeitarbeiters schlichtweg nicht lohnt (vgl. Tabelle 2). Aus den Sachverhalten und Handlungskonsequenzen ergibt sich ein Gesamtbild, das vergleichsweise ungünstige Bedingungen für eine rentabilitätsorientierte Betrachtung der formalen Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern zeigt.

Tabelle 2: Ökonomische Bewertung zeitarbeitsspezifischer Sachverhalte im Hinblick auf Qualifizierungsentscheidungen

<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 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	Qualifizierung ist kurzfristig und praxisorientiert
Maßnahmeneignung	Bildungsträgern sind wenig flexibel in Bezug auf zeitliche Planung und modulare Inhalte	Maßnahmen werden spontan und kurzfristig umgesetzt

4. Handlungserfordernisse und -ansätze

Finanzielle Förderung der Zeitarbeitsunternehmen zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, wie sie von den Tarifparteien in Form eines Qualifizierungsfonds ab Ende 2011 angestrebt werden, sind wichtig – aber vermutlich nicht ausreichend. Prozessuale Vorgaben des Gesetzgebers, die insbesondere eine systematische Kompetenzdokumentation und regelmäßige Qualifikationsbedarfsanalysen vorschreiben, können dies wirksam unterstützen.

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 beim Aufbau von Qualifizierungsressourcen in den Zeitarbeitsunternehmen selber vorgeschlagen (siehe Abbildung). Eine Rechtfertigung findet letzteres in der hohen Bedeutung die die Zeitarbeit für den Eintritt von Erwerbslosen in das Berufsleben hat, womit sie quasi Vermittlerfunktionen übernimmt.

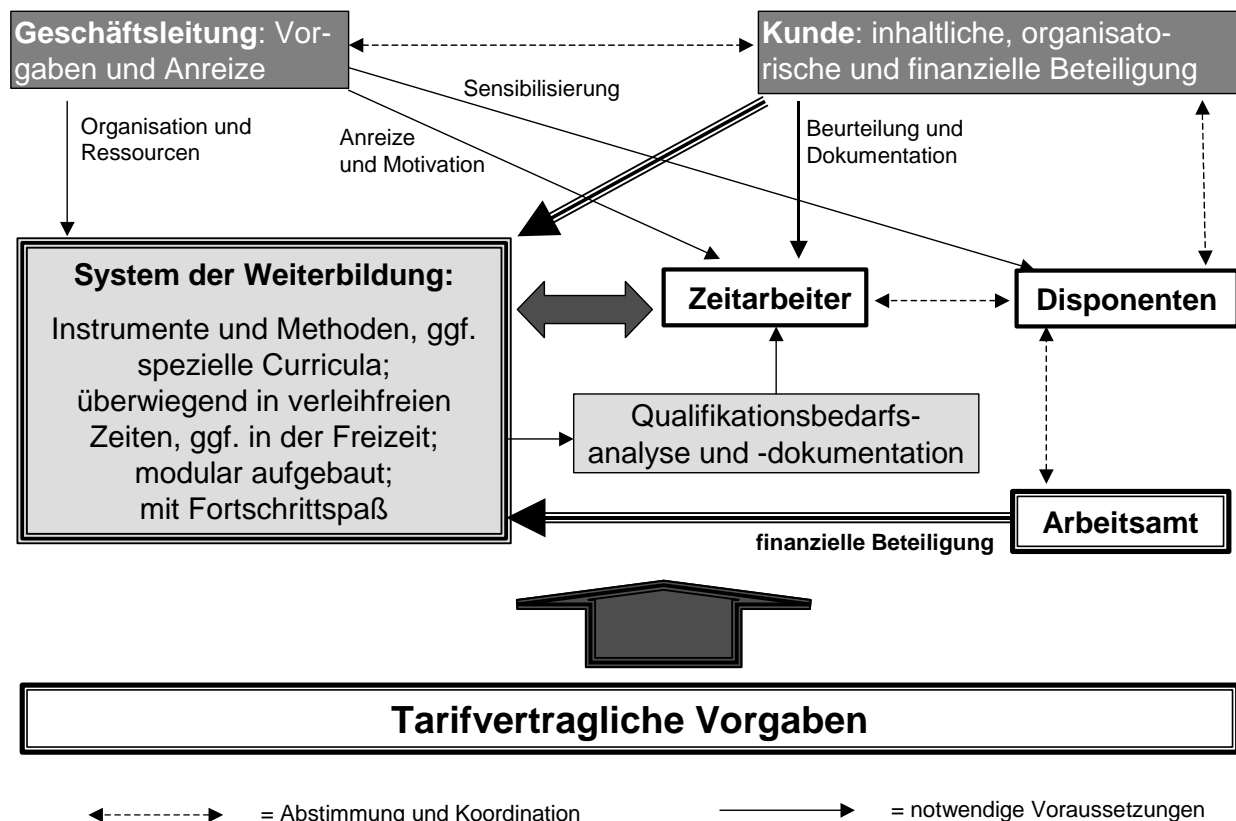


Abbildung 1: Grundmodell der Weiterbildung in der Zeitarbeit

5. Literaturverzeichnis

1. Bolder, A., Naevecke, St. & Schulte, S. 2005, Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit, Köln.
2. Deutscher Bundestag 2010, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten „Arbeitsmarkteffekte der Leiharbeit“, Drucksache 17/2101 vom 15.6.2010.
3. Galais, N. 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, Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn.
4. Lehmann, Chr., Ratzmann, M. & Bouncken, R.B. 2010, Erhebung Mittelständische Zeitarbeit, Bayreuth Reports on Strategy, 1/2010.
5. Mitlacher, Lars W. 2006, The organization of Human Resource Management in temporary work agencies – towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US. In: Human Resource Management Review 16, 67-81.
6. Moraal, D. et al. 2008, Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Erste empirische Ergebnisse der CVTS3-Zusatzerhebung, BIBB-Projekt, Bonn.
6. Münchhausen, G. 2008, Kompetenzentwicklung durch Lernen in der Zeitarbeit?. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung Nr. 45, 55-76.
7. Sossna, M. 2009, Dilemma der Qualifizierung in der Zeitarbeit, Vortrag auf der Fachtagung „Zeitarbeit im Wandel?!“ am 29. Oktober 2009, Erfurt.