

Marisa Kaufhold & Christina Düsseldorff
(Eichenbaum GmbH & Universität Duisburg-Essen)

Möglichkeiten der Weiterbildung in nicht klassischen Erwerbsformen am Beispiel der Zeitarbeit

Online unter:

http://www.bwpat.de/ausgabe19/kaufhold_duesseldorff_bwpat19.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. 19 | Dezember 2010

Berufliche Weiterbildung

Hrsg. von Karin Büchter, Rita Meyer & Franz Gramlinger
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

www.bwpat.de

bwp@

Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Ralf Tenberg und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

ABSTRACT (KAUFHOLD/ DÜSSELDORFF 2010 in Ausgabe 19 von *bwp@*)

Online: www.bwpat.de/ausgabe19/kaufhold_duesseldorf_bwpat19.pdf

Weiterbildung gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ebenso wie für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen steigenden Fachkräftebedarf wächst die Bedeutung von Weiterbildung. Noch immer ist die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland im internationalen Vergleich verbesserungswürdig. Dies gilt insbesondere für die steigende Zahl Beschäftigter in nicht klassischen Erwerbsformen, wie beispielsweise in der Zeitarbeit, mit geringerer Teilhabe an betrieblicher Weiterbildung.

Der vorliegende Beitrag betrachtet daher die Weiterbildungschancen für Beschäftigte in der sich dynamisch entwickelnden und zugleich heterogenen Zeitarbeitsbranche. Der Fokus liegt dabei auf der Darstellung von Ergebnissen aus einem BMBF geförderten Forschungsprojekt „BildungsZeit“, das sich mit der Gestaltung von Weiterbildung im Rahmen von Zeitarbeit auseinandersetzt. Dabei wird die besondere Dreieckskonstellation zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Kundenunternehmen und Beschäftigten und deren Einfluss auf den Umgang mit Weiterbildung herausgestellt. Des Weiteren werden die spezifischen Beschäftigungsbedingungen der Personen (z. B. wechselnde Arbeitsorte, Tätigkeitsfelder und soziale Gefüge) analysiert und deren Chancen und Hemmnisse bei der Organisation, Durchführung und inhaltlicher Gestaltung von Weiterbildung dargestellt. Dabei wird auch auf fehlende branchenspezifische Angebote sowohl für das externe als auch für das interne Personal (Personaldisponenten) verwiesen. Abschließend werden Handlungsansätze aufgezeigt, wie beispielsweise eine gezieltere Förderung und bessere Anerkennung informeller Lernprozesse.

Possibilities of further education and training in non-classical forms of work using the example of temporary work

Further education and training is regarded as a considerable success factor for sustaining employability as well as the competitive edge of companies. With the background of the demographic developments and the associated increasing demand for skilled workers, the significance of further education and training is increasing. Participation in further education and training in Germany is still in need of improvement when seen in terms of international comparisons. This is particularly true for the increasing numbers of workers in non-classical forms of work such as, for example, temporary work, who have low levels of participation in in-company further education and training.

This paper therefore examines the opportunities for further education and training for workers in the field of temporary work, which is developing dynamically but is at the same time heterogeneous. The focus is on the presentation of results from the research project “BildungsZeit”, which was funded by the BMBF (Federal Ministry of Education and Research). This project is concerned with the provision

of further education and training in the context of temporary work. The particular three-way constellation between temporary employment agencies, the client companies and employees, and its influence on dealing with further education and training is presented. Further, the specific working conditions of the employees are analysed (such as changing places of employment, fields of activity and social structures) and the opportunities and hindrances in the organisation, implementation and content and design of further education and training are presented. The lack of sector-specific opportunities for external as well as internal staff is indicated. Finally approaches for action are presented such as, for example, more targeted support and improved recognition of informal learning processes.

Möglichkeiten der Weiterbildung in nicht klassischen Erwerbsformen am Beispiel der Zeitarbeit

1 Problemaufriss

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt unter anderem wesentlich von der Qualifikation seiner Beschäftigten ab. Deshalb ist eine systematische Weiterbildung ein entscheidender (sogenannter kritischer) Erfolgsfaktor für den Erhalt bzw. die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit. Diese allgemein anerkannte betriebswirtschaftliche Maxime gilt umso mehr für Unternehmen der Zeitarbeit, da deren Kapital fast ausschließlich in der Qualität der Arbeitskraft ihrer externen Mitarbeiter/innen liegt. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass nicht allein Qualifikationsaspekte eine ausschlaggebende Rolle spielen, sondern mindestens ebenso sehr die Frage der „Verleihfähigkeit“. Denn betrachtet man die Personaldienstleistungen als ein auf dem Markt angebotenes heterogenes Wirtschaftsgut, so sind die Qualifikationen und Kompetenzen der Zeitarbeitnehmer/innen ein wesentlicher Marktfaktor für ihre „Verleihfähigkeit“ und damit ein Wettbewerbsfaktor. Ist Beschäftigungsfähigkeit die wesentliche Klammer für die Konstituierung von Normal-Beschäftigungsverhältnissen, ist die „Verleihfähigkeit“ eine Voraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit.

Die Zeitarbeit steht in dem Ruf, in Bezug auf die Qualifizierung ihrer externen Beschäftigten im Vergleich zu anderen Branchen geringe Aktivitäten zu entwickeln. So weisen Untersuchungsergebnisse aus dem Jahr 2004 auf eine deutliche Diskrepanz bei der Weiterbildungsbeteiligung nach Beschäftigungsverhältnissen hin. Demnach haben in 2004 lediglich 16 % der Zeitarbeitsbeschäftigten an einer Weiterbildung teilgenommen, gegenüber 32 % der Beschäftigten insgesamt (<http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/Entwicklung.pdf>).

Um Qualifizierungsaktivitäten im Kontext von Zeitarbeit besser bewerten zu können, gilt es genauer hinzuschauen. Die Zeitarbeit als hoch dynamische Branche verändert sich rasant mit ihrem Bedeutungszuwachs für den Arbeitsmarkt und dem damit verbundenen steigenden gesellschaftlichen bzw. politischen Druck in Bezug auf die Verbesserung der bestehenden Arbeitsbedingungen. Nicht zuletzt haben die EU-Richtlinie 2008/104/EG, die 2008 unter dem Stichwort „Equal Pay“ und „Equal Treatment“ in Kraft trat und bis Ende 2011 in Deutschland in nationales Recht umgesetzt werden muss, ebenso wie die bevorstehende Arbeitnehmerfreizügigkeit für die neuen EU-Beitrittsländer wesentliche Impulse zu ihrer Weiterentwicklung gegeben. Nur vor diesem politischen Hintergrund ist es beispielsweise zu verstehen, dass die Zeitarbeitsbranche mit 98 % inzwischen die Branche mit der größten Tarifbindung ist, in der sich zumindest alle drei Arbeitgeberverbände explizit für die Einführung eines Mindestlohnes über das Entsendegesetz einsetzen. Inwieweit sich die rapiden Entwicklungen

in der Branche auch im Weiterbildungsverhalten widerspiegeln, lässt sich empirisch nicht mit belastbaren Zahlen belegen. Insgesamt ist die Datenlage wenig zufriedenstellend, insbesondere weil bei den wenigen existierenden Erhebungen teilweise keine Unterscheidung zwischen externem und internem Personal erfolgt oder weil beim Entleihbetrieb durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen unberücksichtigt bleiben und nicht zuletzt, weil keine trennscharfe Unterscheidung zwischen Einarbeitung am Arbeitsplatz und Weiterbildung vorgenommen wird. So kann beispielsweise eine vom Arbeitgeberverband BZA behauptete Qualifizierungsquote externer Mitarbeiter/innen von 96,96 % kaum nachvollzogen werden (<http://www.deutsches-weiterbildungsforum.info/files/hinsen.pdf>).

Anhaltspunkte für eine Veränderung in der Branche könnte das Weiterbildungsverhalten während der Wirtschaftskrise liefern. Der DGB stellt in einer Untersuchung zur Nutzung öffentlich geförderter Qualifizierung in der Kurzarbeit fest, dass das speziell auf die Zeitarbeitsunternehmen ausgerichtete Sonderprogramm zur Qualifizierung von der Branche links liegen gelassen und bisher bedeutungslos sei – und das, obwohl die Zeitarbeit überdurchschnittlich stark von der Krise betroffen ist. So ging die Zahl der Zeitarbeitnehmer/innen vom April 2008 bis April 2009 um 23,6 % zurück. Aus dem daraufhin aufgelegten Sonderprogramm wurden im ersten Halbjahr 2009 laut DGB lediglich 0,3 % der Mittel abgerufen, also ein Betrag von ca. 500 000 € (vgl. iGZ 2009). Diese Zahlen verweisen also nicht auf eine Verbesserung der Weiterbildungssituation. Demgegenüber geben Marktführer der Branche an, 20-30 % ihrer Kurzarbeiter/innen qualifiziert zu haben, wobei Nutznießer überwiegend Facharbeiter/innen und gering Qualifizierte seien (vgl. SIEMANN 2009, 5).

Diese Befunde zeigen bei aller gebotenen Vorsicht bezüglich der schwachen Datenlage, dass die Branche in Bezug auf ihr Weiterbildungsverhalten nicht einheitlich agiert. So lässt sich feststellen, dass die größten Anbieter von Zeitarbeit seit Jahren über eine systematische Personalentwicklungsplanung und eigene Weiterbildungsorganisationen in unterschiedlichen Formen verfügen. Nach Angaben eines Marktführers wurden in den letzten Jahren 15 000 Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt (vgl. SIEMANN 2009, 6). Dabei werden teilweise innovative Ansätze für die Weiterbildung in der Branche entwickelt und erprobt. Vergleichbare Aktivitäten lassen sich bei kleineren Unternehmen kaum finden.

Eine mögliche und zugleich plausible Erklärung für diesen Widerspruch im Weiterbildungsverhalten liefert ein Blick auf die Branchenstruktur: Bei einer Gesamtzahl von 23400 Zeitarbeitsunternehmen sind 48 % mit 1-19 Arbeitnehmer/innen und 42 % mit 20-99 Arbeitnehmer/innen dem Klein- bzw. dem Mittelstand zuzuordnen. Lediglich 9 % verfügen über 100 und mehr Beschäftigte (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2010, 8). Die Branchenstruktur in der Zeitarbeit erklärt damit einen Teil fehlender Weiterbildungsaktivitäten, denn es ist bekannt, dass mit sinkender Betriebsgröße generell in Unternehmen weniger Weiterbildung stattfindet. Diese Annahme wird von den Befunden aus einer Befragung gestützt, die im Rahmen des Verbundprojekts „Bildungszeit“ durchgeführt wurde. Das Projekt hat zum Ziel, innovative Ansätze zur Verbesserung der Weiterbildungssituation in der Zeitarbeitsbranche zu entwickeln und zu erproben. Diese online gestützte Befragung wurde im Sommer 2009 durchgeführt und fiel damit zeitlich auf den Höhepunkt der Wirtschaftskrise, die die Zeitar-

beitsbranche besonders hart traf. Bei 1188 befragten Unternehmen lag die Nettobeteiligung bei lediglich 9,74 %, sodass die erhobenen Daten nicht repräsentativ sind. Entsprechend sind die Befunde zu würdigen. Sie ergeben jedoch einen Hinweis darauf, dass eine Weiterbildungsbeteiligung zukünftig eher selten von kleineren Unternehmen in der Branche erwartet wird.

Insgesamt kann in der Zeitarbeitsbranche ein wachsendes Bewusstsein von der Notwendigkeit vermehrter Weiterbildungsaktivitäten konstatiert werden. Neben Fragen der Entlohnung nimmt das Bildungsthema auf Ebene der Verbände einen immer breiteren Raum ein und manifestiert sich nicht zuletzt in der Absichtserklärung im Rahmen des Tarifvertrages zwischen dem Arbeitgeberverband iGZ und dem DGB aus 2010. In diesem verpflichten sich die Tarifparteien, bis Ende 2011 die Förderung von Qualifizierung und Weiterbildung tarifvertraglich zu verankern. An dieser Stelle sei vermerkt, dass, um zu diesem Verhandlungsergebnis zu gelangen, auch eine Wandlung im Umgang mit der Zeitarbeitsbranche durch die Arbeitnehmervertreter von Bedeutung ist. So mussten diese unter den Eindruck des Bedeutungszuwachses der Zeitarbeit für Beschäftigung ihre Strategie der Verhinderung dieser Beschäftigungsverhältnisse ändern und nunmehr ihr Augenmerk auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit der Teilhabechancen an Weiterbildung richten.

Die veränderte Sichtweise auf die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung des externen Personals geschieht insbesondere unter dem Eindruck von Fachkräftemangel und demografischen Wandel (vgl. SIEMANN 2009, 6). In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit konnten Personaldienstleister ihren Fachkräftebedarf meist ohne größere Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt decken. Im Zuge des demografischen Wandels zeigt sich jedoch zunehmend ein Fachkräftemangel, der regional und sektoral zunächst noch unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Die Suche nach jungen, gut ausgebildeten Ingenieuren, Pflegekräften, Facharbeitern im Metall- und Elektrobereich, Erziehern etc. gestaltet sich inzwischen jedoch zusehends als schwierig.

Da die Akzeptanz von Arbeitnehmerüberlassung als Beschäftigungsform bei Arbeitssuchenden nach wie vor überwiegend gering ist, müssen Personaldienstleister zukünftig zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um ihren Wettbewerbsnachteil bei der Rekrutierung von Arbeitskräften auf dem externen Arbeitsmarkt wettzumachen. Vor diesem Hintergrund gewinnt Weiterbildung mehr und mehr an Bedeutung. Zum einen müssen Unternehmen ihre eigenen Fachkräfte auf einem anforderungsgerechten Niveau halten und zum anderen müssen auch Arbeitskräfte rekrutiert werden, deren aktuelles Qualifikationsprofil nicht den Anforderungen der Entleihunternehmen entspricht .

Wenngleich die Einsicht in die Notwendigkeit von Weiterbildung im Sinne einer gezielten Personalentwicklung auf Verbandsebene sowie bei großen Branchenvertretern deutlich sichtbar ist, lässt sich ein Anstieg von Aktivitäten in diesem Bereich auf der betrieblichen Ebene bisher jedoch nicht nachweisen. Wenngleich die Branchenstruktur teilweise eine Erklärung für die Weiterbildungszurückhaltung liefert, so gibt es branchenimmanente Umsetzungsbarrieren, die den besonderen Bedingungen der Beschäftigungsverhältnisse geschuldet sind.

2 Umsetzungsbarrieren

Die Anforderungen an Organisation und Umsetzung von Weiterbildung in der Zeitarbeit unterscheidet sich von denen in Unternehmen anderer Branchen. Viele mit dieser Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsform verbundenen Rahmenbedingungen haben Konsequenzen hinsichtlich der Möglichkeiten von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung.

2.1 Beschäftigungsdauer und Einsatzzeit beim Kundenunternehmen

Eine dieser Besonderheiten liegt in der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer der Mitarbeitenden, die sich von denen der so genannten Normalarbeitsverhältnisse unterscheidet. So bestand in 2009 lediglich für 39 % der Beschäftigten das Beschäftigungsverhältnis mit einem Zeitarbeitsunternehmen drei Monate und länger, für 11 % sogar weniger als eine Woche (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2010, 12). Gleichzeitig ist in den letzten Jahren eine zunehmende Tendenz zu längerfristiger Beschäftigung in der Zeitarbeit beobachtbar (vgl. ebd., u. SIEMANN 2009, 8). Neben zunehmender Beschäftigungsdauer verbleiben Zeitarbeitsbeschäftigte auch immer länger im selben Entleihunternehmen innerhalb eines Einsatzes (vgl. BÖCKLER 2008). Mitunter dauern einzelne Einsätze sogar über mehrere Jahre. Es sind jedoch keine statistischen Daten über langfristige Einsatzzeiten verfügbar, sodass bisher keine Analyse über die besonderen Bedingungen von Langzeiteinsätzen erfolgen konnte.

Bisher waren die Zeitarbeitsunternehmen aufgrund der überwiegend kurzen Beschäftigungsdauer und häufigem Einsatzwechsel besonders vorsichtig bei der Investition in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Die steigende Tendenz zu längeren Beschäftigungszeiten und längeren Arbeitseinsätzen schafft jedoch neue Ansatzpunkte. Sollen die Beschäftigten langfristig im Unternehmen verankert bleiben, kann das persönliche Fördern und Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten einen wichtigen Beitrag zur erforderlichen Bindung der Mitarbeitenden an den Zeitarbeitgeber leisten.

Das überwiegend geringe Commitment der Beschäftigten in der Zeitarbeit ist für die Unternehmen ein Schwachpunkt und eine große Herausforderung (vgl. MOSER/ GALAIS 2008). So ist die Bindung zum Entleihunternehmen häufig größer als zum eigenen Arbeitgeber (vgl. ebd.), womit Bildungsinvestitionen in externe Mitarbeiter/innen risikobehaftet sind. Hierbei zeigt sich, dass die so genannte „Brückenfunktion“ (der Übergang aus der Erwerbslosigkeit in ein Normalarbeitsverhältnis über eine Beschäftigung in der Zeitarbeit), die politisch als Legitimation für die Liberalisierung und damit für den Ausbau von Arbeitnehmerüberlassung dient, einer Weiterentwicklung von Qualifizierungsaktivitäten in der Branche entgegenstehen kann. Wenn Arbeitssuchende die Beschäftigung in der Zeitarbeit lediglich als Eintritt in den Arbeitsmarkt begreifen und die Erwartung dominiert, vom Entleiher in ein Normalarbeitsverhältnis übernommen zu werden, gelingt eine Bindung zum eigentlichen Arbeitgeber, dem Zeitarbeitsunternehmen nur schwer. Dass sich diese Erwartungen insbesondere bei Langzeitarbeitslosen kaum einlösen lassen, belegen Untersuchungen aus 2010 (vgl. FLORIAN/ ZIEGLER 2010, 2ff.). Es zeigt sich indes, dass Zeitarbeitgeber bemüht sind, selbst Stammpersonal aufzubauen. Hierbei stützen sie sich auf Mitarbeiter/innen, die in der Zeitarbeit ihre

berufliche Perspektive sehen bzw. mangels anderweitiger Chancen sehen müssen. In diesem Kontext stellen Arbeitgeber fest, dass vor allem ältere Beschäftigte über 50 Jahre eine ausgesprochen hohe Loyalität gegenüber ihrem Zeitarbeitsunternehmen entwickeln (vgl. SIEMANN 2009, 8). Dies gilt es als Unternehmen zu erkennen, um diese Personengruppe gezielt zu fördern und das meist langjährige Know-how der Personen bewusst zu nutzen. Gleichzeitig ist von einem vermehrten Weiterbildungsbedarf auszugehen, da früher erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten an die aktuellen Anforderungen angepasst werden müssen.

Dennoch verbinden Zeitarbeitsunternehmen mit Weiterbildung häufig auch den Verlust von Beschäftigten. So steigt durch die Qualifizierung die „Attraktivität“ der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt und damit die Gefahr, das Arbeitsverhältnis zu wechseln. Obwohl dieses Risiko alle Unternehmen tragen, muss der Zeitarbeit hier ein deutlich höheres Risiko zugestanden werden. So zeigen Erfahrungen, „...dass die Qualifizierung nur bis zu dem Punkt gelingt, an dem Mitarbeiter/innen für Unternehmen so interessant geworden sind, dass sie zum Kunden wechseln können. Die meisten nehmen die Chance wahr, bei einem namhaften Kundenunternehmen einen dauerhaften Platz zu finden, wenn sie dazu die Möglichkeit haben“ (vgl. SIEMANN 2009, 8).

2.2 Weiterbildung und Qualifizierung

Der wohl am häufigsten angeführte Grund für mangelnde Weiterbildungsinitiativen ist das Problem der Finanzierung. Diese wird von den Unternehmen als risikobehaftet und besonders teuer eingeschätzt. So können Beschäftigte, die sich in einer Weiterbildungsmaßnahme befinden, nicht an Entleihunternehmen vermittelt werden, sodass dem Zeitarbeitsunternehmen neben den tatsächlichen Weiterbildungskosten auch noch die Einnahmen aus ihrer Kerngeschäftstätigkeit fehlen. Der Nutzen der Investition ist zunächst nur schwer absehbar, im schlimmsten Fall profitieren andere Unternehmen davon. So fürchten viele Zeitarbeitsunternehmen hohe Aufwendungen und „Fehlinvestitionen“, weshalb sie zurückhaltend bei der Einräumung von langfristigen und kostspieligen Weiterbildungsmöglichkeiten sind.

Zur Minimierung des Risikos bieten sich verschiedene Handlungsansätze an, die in der Branche bisher wenig oder gar nicht genutzt werden. So können Zeitarbeitsunternehmen zum einen überlegen, ob sie bei langfristigen Weiterbildungen mit den Beschäftigten eine Mindestbeschäftigungsdauer vereinbaren, wie dies in anderen Branchen seit langem bereits üblich ist. Des Weiteren wäre jeweils zu prüfen, inwieweit Entleihunternehmen sich an den Weiterbildungskosten beteiligen. Steht die Weiterbildung in engem Zusammenhang mit der Tätigkeit im Entleihunternehmen und ist ein längerer Einsatz geplant, sind solche Arrangements durchaus tragbar, insbesondere dann, wenn zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Kunden längerfristige geschäftliche Beziehungen bestehen. Die in diesem Zusammenhang häufig abgeschlossenen Rahmenverträge könnten diesbezüglich Vereinbarungen enthalten. In der Praxis existieren bereits Beispiele für Kooperationen zwischen Zeitarbeits- und Kundenunternehmen im Bereich der Qualifizierung (vgl. SIEMANN 2009, 6). Darüber hinaus integrieren einige Kundenunternehmen die beschäftigten Zeitarbeitskräfte in ihr internes Weiterbildungssystem.

Öffentliche Förderprogramme, wie zum Beispiel WeGebAU, können unter Arbeitsmarkt integrierenden bzw. beschäftigungsstabilisierenden Aspekten zur Finanzierung von Weiterbildung inzwischen auch im Rahmen von Zeitarbeit genutzt werden. Hier hat der Gesetzgeber notwendige Änderungen bei den Förderbedingungen zugunsten der Branche vorgenommen. Diese orientierten sich bislang weitgehend am Normalarbeitsverhältnis und schlossen insoweit Zeitarbeitsbeschäftigte als Nutznießer teilweise aus. Öffentliche Förderung kann jedoch auf Dauer nicht die Förderung betrieblicher Weiterbildung aus eigenen betrieblichen Mitteln ersetzen. Wie ein Branchenvertreter richtigerweise anmerkt: „Die Branche muss umdenken und überlegen, wie sie für die Zukunft vermehrt Gelder aus eigenen Mitteln bereitstellen kann, um Mitarbeiter zu qualifizieren. Denn wir werden nicht immer von öffentlichen Geldern profitieren können“ (SIEMANN 2009, 6).

Die Branche könnte sich langfristig bei der Finanzierung von Weiterbildung an bereits existierenden Modellen in europäischen Nachbarländern orientieren. Hierzu gibt es in den europäischen Nachbarländern bereits erprobte Modelle, die sich in ihren Ansätzen auch auf die Bedingungen der deutschen Arbeitnehmerüberlassung übertragen lassen. Die Errichtung eines Weiterbildungsfonds, wie etwa in Frankreich, kann dazu beitragen, das finanzielle Risiko von Weiterbildungsinvestitionen für das einzelne Unternehmen zu minimieren und dadurch die Weiterbildungsaktivitäten stärken (vgl. VANSELOW/ WEINKOPF 2009, 20). Dieser Ansatz käme insbesondere kleineren Unternehmen und damit der Mehrheit der Branche zugute, denn diese können sich „Fehlinvestitionen“ in Qualifizierung kaum leisten.

2.3 Weiterbildungsangebote

Neben den bereits angeführten Umsetzungsproblemen bemängelt Ariane DURIAN, Vorsitzende des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ), dass auf dem Markt der Bildungsanbieter kaum Angebote zu finden seien, die den Bedarfen der Zeitarbeit entsprechen: „Wir bemängeln an den Bildungsträgern, dass sie keine Konzepte haben, die auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmerüberlassungen angepasst sind. Beispielsweise kurzfristig passgenau zehn Mitarbeiter zu schulen, ist ein Unterfangen, dass mit Trägern noch nicht möglich ist.“ (SIEMANN 2009, 7).

Für die Entwicklung von zeitarbeitsspezifischen Weiterbildungsangeboten sind die spezifischen Anforderungen an Zeitarbeitnehmer/innen genau zu betrachten. Diese unterscheiden sich von denjenigen, die in einem direkten Beschäftigungsverhältnis stehen. So werden Zeitarbeitnehmer/innen in Folge wechselnder Tätigkeiten häufig mit neuen, kurzfristig zu lösenden Anforderungen konfrontiert, die nicht immer vorhersehbar und planbar sind. Diese Anforderungen gehen über die rein fachbezogenen hinaus. So sind die Beschäftigten immer wieder gefordert, sich auf neue, wenn auch vergleichbare Tätigkeiten einzustellen, betriebliche Prozesse im Kundenunternehmen schnell zu erfassen, dort vorhandene Kommunikations- und Sozialstrukturen zu erkennen und sich diese zu Nutze zu machen, um sich möglichst nahtlos in die betrieblichen Abläufe und Vernetzungen zu integrieren. Entsprechende nicht-fachliche Kompetenzen sind bei Zeitarbeitnehmer/innen von besonderer Wichtigkeit, da sie nur so die Arbeitswechsel bewältigen können. Zeitarbeitnehmer/innen sind also vielfältigen

und zudem wechselnden Anforderungen ausgesetzt, die aus dem jeweiligen Arbeitsplatz resultieren. Im Rahmen des Projekts „Bildungszeit“ wurden Erzieherinnen befragt, welche besonderen Herausforderungen ein Kurzzeiteinsatz in Einrichtungen der frühkindlichen Erziehung mit sich bringt. Danach erfordern Kurzzeiteinsätze ein schnelles Einstellen auf die ihnen anvertrauten Kinder, ohne diese näher kennen lernen zu können. Gleichwohl soll auch innerhalb der Einsätze der Bildungsauftrag erfüllt werden. Hierzu bedarf es eines Repertoires an Kurzzeitmaßnahmen, die den jeweiligen Anforderungen der Gruppe entsprechen und über „einfaches Basteln und Spielen“ hinausgehen.

Ein Blick auf bestehende Weiterbildungsangebote zeigt, dass es bisher kaum Ansätze gibt, mit denen Zeitarbeitnehmer/innen bei der Bewältigung dieser Anforderungen unterstützt werden. Dies bestätigen auch die Befunde aus der oben genannten Online-Befragung, wonach über 70 % der Aussage zumindest überwiegend zustimmen, dass Weiterbildungsträger keine spezifischen Angebote für Zeitarbeit bereithalten. Vielmehr werden standardisierte Maßnahmen angeboten, die teilweise auch von Beschäftigten in der Zeitarbeit genutzt werden. Gabelstaplerführerschein und Schweißernachweise oder EDV-Kurse werden daher häufig als durchgeführte Qualifizierungsmaßnahme in der Zeitarbeit angegeben.

2.4 Organisation von Weiterbildung

Die besonderen Beschäftigungsbedingungen in der Zeitarbeit haben unmittelbare Auswirkung auf die Anforderung an die Organisation von Weiterbildung. Dies resultiert in erster Linie aus dem Dreiecksverhältnis zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Kundenunternehmen und Arbeitnehmer/in. Eine Weiterbildung, sofern sie während der Arbeitszeit stattfindet, erfordert somit nicht nur die Freistellung durch das Zeitarbeitsunternehmen, sondern auch die des Kundenunternehmens. Bei Bedarf könnte das Zeitarbeitsunternehmen eine „Ersatzkraft“ in das Kundenunternehmen entsenden. Dies ist allerdings nicht immer möglich und außerdem teuer. Ein in diesem Zusammenhang immer wieder auftauchender Vorschlag ist die Nutzung verleihsfreier Zeiten für Weiterbildung. Diese sind für die Unternehmen jedoch kaum planbar. Es ist nur schwer möglich, für eine Gruppe von Personen mit gleichen oder ähnlichen Qualifizierungsbedarfen Weiterbildungsangebote in der verleihsfreien Zeit zu organisieren. Weiterbildungsangebote müssen demzufolge zeitlich flexibel und in hohem Maße individuell auf die Anforderungen an die Beschäftigten abgestimmt sein. Die Entsendung einzelner Mitarbeiter/innen zu externen standardisierten Schulungsangeboten ist zwar vorstellbar, jedoch bleibt das Problem der Planbarkeit bestehen.

Diese Befunde beziehen sich ausdrücklich auf die Weiterbildung von externem Personal. Angebote für intern Beschäftigte in der Zeitarbeit sind demgegenüber zahlreich. In diesem Zusammenhang sei auch auf die Aktivitäten der drei Arbeitgeberverbände für Zeitarbeit verwiesen. Diese bieten z. B. einen Zertifikatslehrgang für Personaldisponenten/innen an der Fachhochschule Friedberg an, mit dem Ziel, mittelfristig einen Studiengang für Personaldienstleister aufzubauen, auf den das bereits erworbene Zertifikat angerechnet werden kann. Inzwischen ist in 2010 zum neuen Berufsbild des Kaufmanns/der Kauffrau für Personaldienstleister eine Aufstiegsfortbildung zum Fachwirt entwickelt. Es zeigt sich also, dass in

diesem Bereich Weiterbildung systematisch angegangen wird. Hingegen konnten bei einer im Rahmen des Projekts durchgeführten Internetrecherche kaum spezielle Offerten für externe Beschäftigte in der Zeitarbeit ausgemacht werden. Dieser Markt scheint für Anbieter beruflicher Weiterbildung noch nicht als lohnendes Geschäftsfeld wahrgenommen zu werden oder es gibt auf die besonderen Anforderungen dieses Marktsegments noch keine brauchbaren curricularen und organisatorischen Antworten. Es ist eher letzteres anzunehmen, da systematische Untersuchungen über die besonderen Anforderungen an Beschäftigte in der Zeitarbeit bisher fehlen, die entsprechende Grundlagen für Curricula liefern könnten. Ein Blick auf die Inhalte der Weiterbildungsangebote für Personaldisponenten/innen zeigt aber auch, dass diese überwiegend kaufmännisch und rechtlich ausgerichtet sind. Gezielte Weiterbildungsangebote für intern Beschäftigte in Bezug auf Personalentwicklung und Kompetenzentwicklung der Zeitarbeitnehmer/innen sowie hinsichtlich der Organisation und Durchführung von Weiterbildung spielen eine geringe inhaltliche Rolle. Insoweit greifen die bestehenden Angebote zu kurz. In diesem Zusammenhang muss das Weiterbildungsspektrum inhaltlich deutlich erweitert werden, um die Disponenten/innen für die Weiterbildungserfordernisse und -möglichkeiten der extern Beschäftigten zu sensibilisieren und entsprechendes Handlungswissen hinsichtlich der Organisation und Umsetzung von Weiterbildung zu vermitteln.

3 Handlungsansätze

Die dargestellten besonderen Rahmenbedingungen für Qualifizierung in der Zeitarbeit müssen bei der Entwicklung branchenspezifischer Handlungsansätze sowie bei der Ausgestaltung von Weiterbildung entsprechend berücksichtigt werden, um eine höhere Attraktivität und einen höheren Nutzen für die Branche zu erzeugen. Ausgehend von diesen Erfordernissen setzt das Verbundprojekt „Bildungszeit“ mit seinen entwickelten Handlungsansätzen zur Gestaltung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung im Kontext von Zeitarbeit an.

Berücksichtigt man die vielfältigen Anforderungen an Beschäftigte der Zeitarbeit, scheint es angebracht, Weiterbildungen für Zeitarbeitnehmer/innen fachlich möglichst breit anzulegen. Die Vermittlung breiter und solider fachlicher Grundkenntnisse sowie von überfachlichen Kompetenzen erlaubt einen möglichst breiten und vielfältigen Einsatz der Mitarbeitenden (hohe Einsatzflexibilität für das Unternehmen) und trägt so gleichzeitig zur Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses bei. Um die erforderliche fachliche Breite auch für zukünftige Arbeitsgelegenheiten zu gewährleisten, können mögliche Weiterbildungsinhalte aus den unterschiedlichen Arbeitsanforderungen der einzelnen Arbeitseinsätze ermittelt werden. So wurden beispielsweise im Rahmen des Projekts „Bildungszeit“ bei der Entwicklung von neuen Qualifizierungsansätzen für die Bereiche Metall (unterhalb des Facharbeiterniveaus) sowie für Personal in Einrichtungen zur frühkindlichen Erziehung Anforderungen an die Beschäftigung zunächst aus einer Stellenanzeigenanalyse herausgearbeitet. Diese wurden durch Interviews mit Zeitarbeitnehmer/innen sowie Disponenten/innen ergänzt. Auf diese Weise konnten hybride Anforderungsprofile erstellt werden, die in Qualifizierungsangebote umgesetzt wurden. Im Ergebnis entstanden Qualifizierungsansätze, deren Inhalte Kenntnisse

aus verschiedenen, aber ähnlichen Berufsfeldern vermitteln, um eine möglichst breite Einsetzbarkeit der Beschäftigten zu gewährleisten.

Für das zwar steigende aber immer noch eher gering ausgeprägte Segment der Spezialzeitarbeit, welches sich durch die Vermittlung Experten auszeichnet, ist die Vermittlung von breiten Kenntnissen und Fertigkeiten nicht von Bedeutung (vgl. MIEGEL et al. 2007; PROBST 2009; DURIAN 2009). Die hier tätigen Personen, wie beispielsweise IT-Spezialisten, Ingenieure oder OP-Schwestern, zeichnen sich durch spezifische Fachkenntnisse aus. Qualifizierungsangebote wären demnach auf den Erhalt bzw. die Vertiefung der Spezialkenntnisse auszurichten.

Weitere Handlungserfordernisse ergeben sich aus den organisatorischen Umsetzungsmöglichkeiten. Wie unter Punkt 3 geschildert, sind aufgrund der bestehenden Dreiecksbeziehungen verleihefreie Zeiten als Möglichkeit zur Weiterbildung nur schwer planbar. Als Antwort auf diese branchenspezifische Rahmenbedingung helfen kleinteilige und modular aufgebaute Weiterbildungsangebote dabei, lange Ausfallzeiten zu verringern und damit die Umsetzungschancen zu erhöhen. Im Übrigen sind diese besonders geeignet, individuelle Weiterbildungspläne zu erstellen, weil sie – ausgehend von den bereits vorhandenen Kompetenzen – miteinander kombiniert und zusammengestellt werden können. Neben einer dadurch verbesserten Passgenauigkeit können kleinteilige Qualifizierungseinheiten gerade bei Lernentwöhnten die Hemmschwelle, sich auf neue Lernprozesse einzulassen, verringern. Eine enge, konsequente Verzahnung zwischen Theorie und Praxis in jedem entwickelten Modul soll den Transfer des Erlernten in den beruflichen Alltag unterstützen helfen. Die praktische Erprobung dessen, was gelernt wird, ist nach diesen Konzepten wichtiger Bestandteil der Qualifizierung. Daher muss bei Disposition des Beschäftigten die Möglichkeit der Erprobung mit berücksichtigt werden, um eine Vertiefung des Erlernten durch die praktische Umsetzung zu erreichen.

Weitere Potentiale sind in alternativen Lernformen zu sehen. So bieten sich beispielsweise blended-learning Ansätze an, bei denen beispielsweise Präsenzphasen, Selbstlernphasen und Lernphasen am Arbeitsplatz miteinander kombiniert werden können. Ein Mix aus verschiedenen Lernmethoden ermöglicht es, Lerninhalte aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und trägt damit zur Erhöhung des Lernerfolges bei. Gleichzeitig räumt eine solche Vorgehensweise viele Freiräume bezüglich der individuellen Umsetzung ein und kann somit an zeitliche Arbeitserfordernisse angepasst werden.

Aufgrund des hohen Abstimmungsgrades ist zu überlegen, Weiterbildungen im Anschluss an die Arbeit in der Freizeit umzusetzen. Der zeitliche Aufwand könnte durch einen Freizeitausgleich zu gegebener Zeit abgegolten werden. Auf diese Weise würden die Arbeitsprozesse kaum behindert. Dies erfordert aber wiederum kleinteilige Lerneinheiten und zudem eine hohe Lernbereitschaft der Teilnehmenden.

Für die Qualifizierung und Weiterbildung von Zeitarbeitnehmer/innen ist vor allem das Lernen im Arbeitsprozess von Bedeutung, welches in den vergangenen 20 Jahren wieder verstärkt in den Vordergrund getreten ist (vgl. DEHNBOSTEL et al. 2007). Eine Untersuchung im Kontext der Zeitarbeit kommt zu dem Ergebnis, dass Zeitarbeitnehmer/innen „den infor-

mellen Quellen des Lernens einen höheren Lerngewinn attestieren als formalen Weiterbildungsquellen durch das Einsatz- oder das Zeitarbeitsunternehmen“ (MOSER/ GALAIS 2008, 27). Die Autoren weisen jedoch daraufhin, dass nur wenige Zeitarbeitnehmer/innen überhaupt Zugang zu formaler Weiterbildung hätten und damit kaum ein Vergleich möglich sei.

Lernprozesse während der Ausübung der Arbeitstätigkeit knüpfen direkt an der Arbeits- und Bildungsrealität der Beschäftigten in Zeitarbeit an. Diese aufzugreifen ist für Weiterbildungsprozesse sehr sinnvoll, da so die Anschlussfähigkeit der Lernprozesse am ehesten gewährleistet und etwaige Barrieren, wie beispielsweise Lernhemmnisse u. ä., umgangen werden können.

Für die Zeitarbeit wird häufig die These aufgestellt, dass diese aufgrund der wechselnden Einsatz- und Tätigkeitsfelder besonders viele Lernchancen und damit Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung besitzt. Dies resultiert aus der Grundstruktur der Beschäftigungsform, in der die Beschäftigten auf der Basis von Vertrautem, wie z. B. Arbeitsabläufe, Materialien, Maschinen usw., agieren und ihr Wissen/ihre Erfahrungen auf neue Umgebungsbedingungen anpassen müssen. Lern- und Entwicklungschancen können aber nicht per se mit der Ausführung einer Arbeitstätigkeit gleichgesetzt werden, sondern sind differenziert zu betrachten. So hängen die mit einer Arbeitsaufgabe verbundenen Lernchancen sowohl von der Komplexität der Arbeitsaufgabe als auch den Vorerfahrungen der ausführenden Personen ab (vgl. FRIELING et al. 2007, 92ff.; BERGMAN et al. 2000). Mit einfachen, repetitiven Routineaufgaben im Helferbereich können keine Lernpotentiale verbunden werden. Komplexe Arbeitsaufgaben, die ein reflektiertes wie auch vorausschauendes Handeln der Personen erfordern, können hingegen durchaus wertvolle Lernpotentiale enthalten. Neben der Gestaltung der Arbeitsaufgabe beeinflussen auch die jeweils individuellen Vorerfahrungen die Lernchancen am Arbeitsplatz. Dabei ist beispielsweise von Bedeutung, an welche Lernerfahrungen und an welches Wissen der Beschäftigten angeknüpft werden kann. Ebenfalls relevant ist der Neuigkeitsgehalt der Arbeitsaufgabe für den Beschäftigten. So können die Lernchancen je nach Kenntnisstand für den Einzelnen bei der gleichen Arbeitstätigkeit höher sein, weil er diese bisher eher selten oder gar nicht ausgeführt hat. Lernmöglichkeiten bieten somit vor allem solche Tätigkeiten, die bereits bekannt sind, gleichwohl neue Elemente enthalten.

Wie unterschiedlich die Lernchancen von Zeitarbeitnehmer/innen sind, wird in einer explorativen Studie zum Erwerb und zur Weiterentwicklung von beruflichen Kompetenzen im Prozess der Arbeit deutlich (vgl. SYBEN 2009). Diese bescheinigt Mitarbeitenden im gewerblichen Bereich die geringsten Lernchancen. Facharbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung werden demnach im Produktionsbereich häufig unterhalb ihrer Qualifikation eingesetzt und nehmen überwiegend einfache und wiederkehrende standardisierte Tätigkeiten wahr. Lernchancen seien hier kaum zu finden (vgl. SYBEN 2009, 115ff.). In kaufmännischen Berufen seien die Beschäftigten hingegen häufiger ihrem Ausbildungsberuf entsprechend eingesetzt, so dass eine Unterforderung durch die Arbeit nicht wahrgenommen wird. Die Einsatzgebiete der Zeitarbeitnehmer/innen ähneln stärker denen der Stammbeslegschaft, weshalb auch eine Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess ähnlich verlaufen kann (vgl. SYBEN 2009, 126ff.). Personen, die in Verwaltungsfunktionen eingesetzt werden, fühlten sich aus-

gelastet. Die Arbeitsplätze verlangten „wenig formalisierte Kompetenzen“, sodass „die Aneignung der erforderlichen Qualifikationen so gut wie ausschließlich im Arbeitsprozess“ (SYBEN 2009, 130) erfolgt. Verwaltungskräfte hätten damit einen erheblich leichteren Zugang zu formaler Weiterbildung als andere Gruppen von Zeitarbeiter/innen. Dies gelte vor allem dann, wenn sie die gleiche Tätigkeit ausführten wie Stammbeschäftigte. Lernchancen können somit formal als auch im Arbeitsprozess selbst als gegeben betrachtet werden. Hohe Lernchancen sind bei Zeitarbeiter/innen in Spezialbereichen zu finden. So würden beispielsweise Ingenieure im Entleihbetrieb auch „als Ingenieure betrachtet, behandelt und eingesetzt“ (SYBEN 2009, 132). Herausgestellt wird, dass diese Beschäftigtengruppe vollständig in die Auftrags- und Bearbeitungsketten eingebunden ist und ebenso bedeutsame und verantwortungsvolle Aufgaben übernimmt (vgl. ebd.). Die Beschäftigung erfolgt damit adäquat und wird auch von den Personen als Entwicklungschance wahrgenommen. Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die Unterschiedlichkeit der vorfindbaren Lernchancen auch mit dem Einsatzfeld zusammenhängt. Vor allem in der Produktion erfolgen die Arbeitseinsätze überwiegend nicht entsprechend des jeweiligen Ausbildungsstandes des Beschäftigten. Sie werden damit häufig als unterfordernd wahrgenommen und sind mit geringen bis keinen Entwicklungschancen verbunden.

Neben fachlichen Lernmöglichkeiten werden der Zeitarbeit auch Lernchancen in überfachlichen Bereichen zugeschrieben. Wie hoch die jeweiligen Lernchancen in diesem Bereich eingeschätzt werden kann, ist nicht bekannt. Es ist anzunehmen, dass diese von der Bereitschaft der Personen abhängen, sich auf die Prozesse der Zeitarbeit einzulassen. Dennoch können die Lernchancen auf der überfachlichen Ebene in der Zeitarbeit durchaus als gegeben betrachtet werden.

Fachliche und überfachliche Lern- und Entwicklungschancen durch Arbeitseinsätze in der Zeitarbeit können also nicht per se angenommen werden, aber sie sind durchaus vorhanden. Die gezielte Förderung und Nutzung vorhandener Lernmöglichkeiten bietet eine weitere Möglichkeit, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung voranzutreiben. Dies kann beispielsweise durch die Schaffung lernförderlicher Rahmenbedingungen erfolgen. Dazu gehört auch eine gezielte Vermittlung in Arbeitseinsätze, bei denen die Beschäftigten ihr bisheriges Wissen und Können anwenden und durch neue Kontexte und/oder Aufgaben erweitern können. Personalentwicklung durch Disposition ist demnach ein wichtiger Handlungsansatz in der Zeitarbeit.

Diese Möglichkeit effizient zu nutzen erfordert wiederum Wissen über den jeweiligen Kenntnis- und Entwicklungsstand der Beschäftigten. In der Regel wird dieser bei Einstellung festgehalten, dann aber in den Folgeeinsätzen nur vereinzelt konsequent weiterverfolgt. Folgt man allerdings der Annahme, dass die Mitarbeitenden in ihren Arbeitseinsätzen Lernzuwächse auf unterschiedlichen Ebenen erfahren, wird eine ausführliche und reflektierte Dokumentation der Arbeitseinsätze für eine Personalentwicklung durch Disposition erforderlich. Diese kann ein Instrument sein, um die Entwicklungen der Beschäftigten zu verfolgen und diese zum Reflektieren des eigenen beruflichen Handelns anzuregen. Hilfreich kann beispielsweise ein vorstrukturiertes Notizheft sein, in dem die Beschäftigten ihre Arbeitseinsätze

festhalten. Wichtige Aspekte dabei sind beispielsweise Einsatzdauer, ausgeführte Tätigkeit(en), Anforderungen der Tätigkeit(en), Zusammenarbeit mit Kollegen/innen, Rahmenbedingungen der Arbeit (Einarbeitung, Zeitdruck, Abspracheerfordernisse u. ä.), neue Aspekte bei der Ausführung der Tätigkeit sowie eine Einschätzung bzgl. des eigenen Lern- bzw. Erfahrungsgewinns. Diese Notizen können als Basis für regelmäßige Mitarbeitergespräche dienen und bieten der Disposition einen zusätzlichen Einblick in die Ausführung der Arbeitseinsätze durch die Beschäftigten.

Die Motivation der Beschäftigten, diese Hefte tatsächlich zu führen, kann mit vielfältigen Argumenten begründet werden. So kann die Dokumentation der Einsätze hilfreich sein für die Erstellung eines Arbeitszeugnisses, zum Nachvollziehen der beruflichen Entwicklungen (die ja eher im Kundenunternehmen stattfindet), als Grundlage für weitere Einsatzplanungen, Ansatzpunkte für berufliche Weiterbildungen und ggf. andere Eingruppierungen aufgrund dazu gewonnener Kenntnisse und Fertigkeiten.

Die angeführten Handlungsansätze zu Möglichkeiten der Umsetzung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit bieten einen Einblick in die Komplexität und Heterogenität der Problematik. Da künftig vermehrt auf Personal zurückgegriffen werden muss, das nicht von Beginn an alle erforderlichen Anforderungen erfüllt, wird die berufliche Entwicklung über Arbeitsprozesse weiter an Bedeutung gewinnen. Es wird darum gehen, solche Entwicklungsprozesse anzuregen, zu gestalten und zu fördern. Die Anerkennung und Aufwertung der auf diese Weise erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten ist dann nur eine logische Konsequenz dessen, die auch für Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird. Wenn diese sich diesem Prozess stellen, haben sie eine zusätzliche Möglichkeit, um nachzuweisen, dass sie qualifiziertes Personal haben und qualitative Arbeit verrichten. Des Weiteren werden so langfristig Anreize zum Lernen und zur persönlichen Weiterentwicklung geschaffen. Eine Möglichkeit, das erworbene Wissen und Können anzuerkennen und letztlich in einen anerkannten Nachweis zu überführen, bietet das LERNSTÜCK[®]-Verfahren (vgl. KAUFHOLD/BARTHEL 2009).

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Ausführungen verdeutlichen die Aspekte, die Zeitarbeitsunternehmen bei der Organisation und Umsetzung als besonders schwierig ausweisen. Bisher gibt es nur wenige und vereinzelt praktizierte Handlungsansätze, die auf diese Situation reagieren und dieser gerecht werden. Aufgrund der Heterogenität der Branche und der Vielschichtigkeit der einzelnen Problemlagen wird es auch nicht *die* Lösung oder *das* Weiterbildungskonzept geben. Vielmehr wird im Einzelfall eine genaue Situationsanalyse und Zielbestimmung dessen, was erreicht werden soll, erforderlich sein, um zu entscheiden, wie dies umgesetzt werden kann. Dabei sind vor allem Differenzierungen hinsichtlich der Branche des Kundenunternehmens, der Art der Beschäftigung sowie des Ausbildungsgrades erforderlich.

Es gibt verschiedene Ansätze für gezielte Weiterbildung auch für externes Personal in der Zeitarbeit. Um diese jedoch effizient nutzen zu können, bedarf es einer engen Zusammenar-

beit mit Bildungsträgern und darüber hinaus sollte der Vorschlag von Pezter aufgegriffen werden, der sagt: „Wir praktizieren bereits Weiterbildung nicht nur im Verbund mit den Kunden oder eigenständig, sondern auch mit anderen Marktteilnehmern in der Zeitarbeit“ (SIEMANN 2010, 6). So lassen sich vorhandene Ressourcen auch bei klein- und mittelständischen Unternehmen unter den besonderen organisatorischen Anforderungen in der Branche zugunsten von Weiterbildung einsetzen. Neue Finanzierungskonzepte für Weiterbildung müssen entwickelt werden, bei denen die Branche selbst die Verantwortung übernimmt, ohne gleichzeitig die überwiegend klein- und mittelständischen Unternehmen zu überfordern. Nicht zuletzt müssen branchenspezifische Curricula auf den Weg gebracht werden, um anforderungsgerecht qualifizieren zu können. Letztlich müssen aber auch die Qualifizierungspotenziale, die die Zeitarbeit in ihrer Besonderheit mitbringt, systematisch genutzt werden. Die Weiterentwicklung von Dokumentation- und Anerkennungsverfahren spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle.

Dabei muss die Qualifizierung von Personaldisponenten/innen in den Blick genommen werden, die Dreh- und Angelpunkt in der Personalentwicklung des externen Personals in der Zeitarbeit sind. Es müssen zukünftig deutliche Akzente zugunsten entsprechender Aus- und Weiterbildungsinhalte gesetzt werden, um diesbezüglich die Kompetenzen der internen Mitarbeiter/innen zu erweitern.

Bei alledem weist der Bereich der Weiterbildung in der Zeitarbeitsbranche nach wie vor große Erkenntnislücken in den Bezugswissenschaften aus. Hier sind erhebliche Anstrengungen gefordert, um die bestehenden blinden Flecken zu beseitigen.

Literatur

BERGMAN, B./ FRITSCH, A./ GÖPFERT, P./ RICHTER, F./ WARDANJAN, B./ WILCZEK, S. (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster.

HANS BÖCKLER STIFTUNG (Hrsg.) (2008): Böckler Impuls, H. 6. Online: http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2008_06_gesamt.pdf (1-10-2010).

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, ARBEITSMARKTENTWICKLUNG, ARBEITSMARKTBERICHTSERSTATTUNG (2010): Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland - Aktuelle Entwicklung.

DEHNBOSTEL, P./ ELSHOLZ, U./ GILLEN, J. (2009): Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Berlin.

DURIAN, A. (2009): Neue Anforderungen für Personaldienstleister. „Wir können alles“ hat keine Zukunft mehr. In: SCHWAAB, M.-O./ DURIAN, A. (Hrsg.): Zeitarbeit. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. Wiesbaden, 277-291.

FRIELING, E./ FÖLSCH, T./ SCHÄFER, E. (2007): Kompetenzerfassung und -entwicklung durch Lernen in der Arbeit – eine Chance für die Zeitarbeit?. In: MÜNCHHAUSEN, G. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potentiale und Grenzen. Bielefeld, 85-96.

iGZ: Auftragslage in der Zeitarbeit verbessert. Online: <http://www.ig-zeitarbeit.de/node/2828> (28-7-2009).

KAUFHOLD, M./ BARTHEL, C. (2009): Lernstück – Ein Verfahren zur Anerkennung informell erworbener Kenntnisse und Fertigkeiten. In: Berufsbildung, H. 115, Jg. 63, 27-29.

MIEGEL, M./ WAHL, S./ SCHULTE, M. (2007): Die Rolle der Zeitarbeit in einem sich ändernden Arbeitsmarkt. Bonn.

MOSER, K./ GALAIS, N. (2008): Kompetenzentwicklung und Commitment überdenken. In: Personalführung: Zeitarbeit mit Chancen für Lernen und Wachstum, Bd. 41, 1, 22-30.

PROBST, A. (2009): Interimsmanagement – eine Möglichkeit der Flexibilisierung. In: SCHWAAB, M.-O./ DURIAN, A. (Hrsg.): Zeitarbeit. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. Wiesbaden, 267-275.

SCHWAAB, M.-O./ DURIAN, A. (Hrsg.) (2009): Zeitarbeit. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. Wiesbaden.

SIEMAN, C. (2009): Die Zuversicht kehrt zurück. In: Zeitarbeit. Aufbruch nach dem Einbruch. Sonderheft Personalwirtschaft 10/2009, 4-9.

SYBEN, G. (2009): Lernen in der Leiharbeit. In: STRÜSSMANN, B./ DUHNENKAMP, J./ SYBEN, G./ HOLTRUP, A. (2009): Zeitarbeit in Bremen. Bremen.

VANSELOW, A./ WEINKOPF, C. (2006): Zeitarbeit in europäischen Ländern - Lehren für Deutschland? Hans Böckler Stiftung. Arbeitspapier 182.

Dieser Beitrag wurde dem *bwp@*-Format: **BERICHTE & REFLEXIONEN** zugeordnet.

Zitieren dieses Beitrages

KAUFHOLD, M./ DÜSSELDORFF, C. (2010): Möglichkeiten der Weiterbildung in nicht klassischen Erwerbsformen am Beispiel der Zeitarbeit. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 19, 1-15. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe19/kaufhold_duesseldorf_bwpat19.pdf (20-12-2010).

Die Autorinnen:



Dr. MARISA KAUFHOD

Eichenbaum GmbH

Friemarier Str. 38, Gotha

E-mail: [kaufhold \(at\) eichenbaum.de](mailto:kaufhold(at)eichenbaum.de)

Homepage: www.eichenbaum.de



CHRISTINA DÜSSELDORFF

Institut für Berufs- und Weiterbildung (IBW), Universität
Duisburg- Essen

Universitätsstr. 12, 45117 Essen

E-mail: [christina.duesseldorf \(at\) uni-due.de](mailto:christina.duesseldorf(at)uni-due.de)

Homepage: <http://www.uni-due.de/eb-wb//>