

# Qualifizierungskonzepte in der Zeitarbeit

## Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten

► Nach einem starken Beschäftigungsrückgang im Jahr 2009 wächst aktuell die Zeitarbeitsbranche wieder. Gleichzeitig steigen auch die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten. Doch wird in der Zeitarbeit weniger in Weiterbildung investiert als in anderen Branchen – und das bei einem weiterhin prognostizierten Mangel an Fachkräften. Von Interesse ist daher herauszufinden, welche Haltungen Zeitarbeitnehmer/-innen selbst zu Qualifizierungen haben und wie sie ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten einschätzen. Im Beitrag werden hierzu Befunde einer qualitativen Befragung von 20 Beschäftigten in der Zeitarbeit präsentiert, die im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Bildungs-Zeit“ erhoben wurden, und erste Anregungen für eine differenzierte Planung von Weiterbildungsangeboten in dieser Branche gegeben.

## Das Qualifizierungsdilemma in der Zeitarbeit

In der Zeitarbeitsbranche deutet sich gegenwärtig – nach starken Beschäftigungsrückgängen im Jahr 2009 – ein wiederum rasantes Wachstum an. Bei der Rekrutierung zusätzlicher Arbeitskräfte stehen Zeitarbeitsfirmen jedoch vor zwei Problemen: Zum einen verringert sich aufgrund der demografischen Entwicklungen das Arbeitskräfteangebot, und zum anderen haftet der Branche nach wie vor ein eher schlechtes Image an. Hinzu kommen tendenziell steigende Qualifikationsanforderungen in fachbezogenen Einsatzfeldern bei gleichzeitig offenbar unterdurchschnittlichen betrieblichen Qualifizierungsangeboten für Zeitarbeitnehmer/-innen (vgl. MOSER/GALAIS 2007), so dass in dem Zusammenhang auch von einem Dilemma bei der Qualifizierung gesprochen wird (vgl. BOLDER 2005). Dies dürfte wesentlich in dem für Zeitarbeit spezifischen Dreiecksverhältnis von Entleihbetrieben, Verleihbetrieben und Beschäftigten begründet sein: Während Entleihbetriebe von den Verleihern passgenau qualifizierte Arbeitskräfte erwarten, fragen sich Verleihbetriebe bei jeder Qualifizierungsinvestition, ob sich diese vor dem Hintergrund wechselnder Einsatzbereiche der Beschäftigten überhaupt rentiert und ob Fachkräfte damit nicht gerade zum Ausstieg aus der Zeitarbeit und zum Einstieg in ein Normalarbeitsverhältnis befähigt werden.

Gleichwohl sehen viele Zeitarbeitsunternehmen einen Bedarf an passenden Qualifizierungskonzepten als Teil einer zukunftsorientierten Personalentwicklung, die den besonderen Gegebenheiten der Branche und ihrer Beschäftigten Rechnung tragen. Damit kommt der dritte Akteur jenes Dreiecksverhältnisses in den Blick: die Zeitarbeitnehmer/-innen selbst. Ihre konkreten Interessenlagen in Bezug auf Qualifizierungsprozesse in der Zeitarbeit werden in der arbeitsmarktpolitischen Diskussion allerdings kaum thematisiert bzw. häufig als grundsätzlich gegebenes Qualifizierungsinteresse vorausgesetzt. Ohne eine differenzierte Betrachtung und Berücksichtigung der tatsächlichen Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten – so die These im Forschungsprojekt – können jedoch keine passgenauen



**MONIKA SOSSNA**

Wiss. Mitarbeiterin, START e. V. – Struktur- und Technologieberatungsagentur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Thüringen, Erfurt



**MELANIE POHNER**

Päd. Mitarbeiterin, DGB-Bildungswerk Thüringen e. V., Erfurt

Der Beitrag wurde unter Mitarbeit von Dr. Jürgen Neubert verfasst.

Tabelle **Ausgewählte Zahlen zur Zeitarbeitsbranche**

Anzahl der Beschäftigten*	632.400 (Stand: Dezember 2009)
Beschäftigtenstruktur*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 69 % Männer, 31 % Frauen</li> <li>• 30 % Hilfspersonal, 35 % Dienstleistung, 19 % Metall und Elektro, übrige Berufe 11 %, techn. Berufe 5 %</li> <li>• 57 % waren vorher arbeitslos, 36 % vorher beschäftigt, 8 % vorher noch gar nicht beschäftigt</li> <li>• Beschäftigungsdauer: 11 % unter einer Woche, 50 % eine Woche bis unter drei Monaten, 39 % drei Monate und mehr</li> </ul>
Branchenstruktur*	23.448 Verleihbetriebe, davon 16.142 mit Hauptzweck Arbeitnehmerüberlassung
Tarifverträge**	In der Zeitarbeit liegen sie überwiegend unter den einzelnen Branchentarifverträgen (z. B. Metall/Elektro: zwischen 20 und 40 %)

\* vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009)

\*\* (www.gleicharbeit-gleichgeld.de/leiharbeit/argumente)

Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte entwickelt werden.

Auch die wenigen bislang zur Arbeits- und Beschäftigungssituation in der Zeitarbeit vorliegenden qualitativen Studien (vgl. BOLDER 2005; SYBEN 2009; HOLTRUP 2009) helfen hier nur bedingt weiter. Zwar arbeiten sie objektiv gegebene Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Einsatzfeldern von Zeitarbeit heraus, reflektieren diese in Bezug auf „Klebeffekte“ und präferieren im Ergebnis eine stärker auf subjektive Qualifizierungsinteressen der Zeitarbeitnehmer/-innen abgestimmte Einsatzplanungen. Offen bleibt jedoch die zentrale Frage, wie diese Interessen im Einzelnen aussehen. Wie sollten Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten aus Sicht der Beschäftigten inhaltlich und organisatorisch gestaltet werden? An welche Bedingungen ist die Bereitschaft zur Teilnahme geknüpft, und welche Rolle spielen hierbei spezifische Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Zeitarbeit sowie erwerbsbiografische Hintergründe? Welche unterschiedlichen Haltungen zu Qualifizierung muss eine Personalentwicklung gegebenenfalls berücksichtigen?

## Fragestellung im Projekt BildungsZeit

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projektes BildungsZeit<sup>1</sup> von der Struktur- und Technologieberatungsagentur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Thüringen (START) e. V. Qualifizierungsinteressen bzw. die persönlichen Haltungen von Zeitarbeitnehmern/-innen zu Qualifizierung in einer explorativen Untersuchung erho-

<sup>1</sup> Der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projektverbund „BildungsZeit – Wachstumsbranche Zeitarbeit – Handlungsfelder, Kompetenzentwicklung, Bildungsprofile“ befasst sich mit der sozialverträglichen Gestaltung von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. Neben START e. V. sind weitere Projektpartner: die Eichenbaum GmbH, die ZIP GmbH, die Universität Duisburg/Essen, das ifw Jena und die MBZ Service GmbH.

ben. Dazu wurden 20 qualitative, leitfadengestützte Einzelinterviews sowie eine Gruppendiskussion durchgeführt. Die Fragenkomplexe bezogen sich über die derzeitigen inhaltlichen und formalen Qualifizierungsinteressen hinaus auf den beruflichen Werdegang, den Einstieg in die Zeitarbeit, die Arbeitsanforderungen, Einschätzungen zu Lernmöglichkeiten in der Arbeit und die persönlichen beruflichen Perspektiven und Vorstellungen. Damit sollten bisherige Qualifikationen und Erfahrungen mit Bildungsprozessen ebenso erfasst werden wie die eigene Verortung im derzeitigen Beschäftigungsverhältnis – der Zeitarbeit.

In Einzelinterviews wurden von Ende 2008 bis April 2009 zwölf Männer und acht Frauen in einer gemischten Altersstruktur befragt: Neun Personen waren über 50 Jahre alt, sechs zwischen 30 und 50 und die restlichen fünf unter 30 Jahre alt. Mit einer Beschäftigungsdauer von nur zwei Wochen bis zu knapp zehn Jahren haben wir sowohl Kurz- als auch Langzeitbeschäftigte erfasst, wobei die Mehrzahl bereits über ein Jahr in der Zeitarbeit beschäftigt ist. Insgesamt wurden 14 Facharbeiter/-innen, vier Un- bzw. Angelernte und zwei Akademiker/-innen befragt. 14 von ihnen waren entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt, die sechs anderen hatten Einsätze, für die geringere berufliche Abschlüsse ausreichend gewesen wären. Der überwiegende Teil der Gesprächspartner/-innen war in kleineren und mittelständischen Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt. An der Gruppendiskussion nahmen fünf Betriebsräte einer Zeitarbeitsfirma teil.

## Qualifizierungsinteressen von Zeitarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern

Im Zentrum der Interviewauswertung stand die Frage der Haltung der Einzelnen zu beruflichen Qualifizierungen und die Einschätzung der Wichtigkeit von Weiterbildungen für die eigenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Befragten lassen sich demnach in die drei Gruppen – Interessierte, Skeptische und Verweigernde – einordnen.

### UNTERSCHIEDLICHE HALTUNGEN ZU QUALIFIZIERUNG

Die *Interessierten* äußern in den Befragungen ein generelles Interesse an Qualifizierung. Weiterbildung scheint ihnen wichtig für ihre berufliche Entwicklung:

„Erstens ist es [sich zu qualifizieren, Anm. der Verf.] wichtig, um in dem Beruf ordentlich arbeiten zu können. Und es ist auch wichtig für einen selbst. Und dann, um seinen Marktwert eigentlich mit zu erhöhen, mit zu steigern.“ (Z9:8)

Die *Interessierten* wollen in ihrem erlernten Beruf fachlich auf dem Laufenden bleiben oder sehen Weiterbildungen als

Voraussetzung, um mehr Geld verdienen zu können. Qualifizierung wird also grundsätzlich als sinnvoll erachtet, ihr werden positive Effekte zugeschrieben. Auf die Frage nach konkreten Qualifizierungsinteressen wird deutlich, dass *Interessierte* eigene Ideen zu den Bereichen haben, in denen sie sich weiterbilden wollen. Im fachlichen Bereich geht es ihnen sowohl um Anpassungsqualifizierungen und Zusatzqualifikationen im jeweiligen Berufsfeld als auch um höhere berufliche Abschlüsse. Darüber hinaus äußern die Befragten Interesse an Qualifizierungen im überfachlichen Bereich. Sie sind bereit, selbst Zeit und – unter Umständen auch – Geld in Weiterbildung zu investieren. Sie haben die Erwartungshaltung, dass ihnen das Zeitarbeitsunternehmen die Teilnahme an Qualifizierungen ermöglicht – sei es im Entleihbetrieb oder beim eigenen Zeitarbeitsunternehmen.

Die Gruppe der *Skeptischen* lehnt Weiterbildungen nicht grundsätzlich ab, steht ihnen aber zunächst skeptisch gegenüber:

*„Interessieren tun mich die Dinge schon, aber wozu soll ich das machen?“ (Z20:17)*

Sie prüfen ein Qualifizierungsangebot gründlich auf einen persönlichen Nutzen. Erst wenn sie einen konkreten positiven Effekt für sich selbst ausmachen können, ziehen sie eine Teilnahme in Betracht. Als wichtigste erhoffte Konsequenz wird von den meisten der Befragten der Erhalt einer guten bzw. besseren Arbeit genannt – entweder inner- oder außerhalb der Zeitarbeit. Einige haben jedoch bereits an Weiterbildungen teilgenommen, ohne dass sich bis jetzt der von ihnen erwünschte Effekt einer Verbesserung der Beschäftigungssituation eingestellt hätte. Befragt nach eigenen Ideen zu zukünftigen Qualifizierungsinhalten haben die *Skeptischen* zum Teil durchaus konkrete Wünsche hinsichtlich bestimmter Anpassungsqualifizierungen oder anderer Teilabschlüsse. Die Finanzierung der Qualifizierung wird von den Zeitarbeitsunternehmen erwartet. Einige der Befragten können sich aber vorstellen, für eine in ihren Augen sinnvolle Qualifizierung einen Teil ihrer Freizeit einzubringen.

Die Gruppe der *Verweigernden* zeigt eine äußerst reservierte Haltung gegenüber Qualifizierungen:

*„Ich tu mir das nicht mehr an, beim besten Willen nicht, nee. (...) das mach ich nicht mit, tu ich mir nicht mehr an. Nee wirklich, das... Das hab ich auch so gesagt ...“ (Z15:13)*

Eine Teilnahme schließen sie für sich aus unterschiedlichen Gründen aus: Die einen charakterisieren sich selbst als jemanden, dem Qualifizierung nicht entspreche und der nicht mehr die „Schulbank drücken“ wolle. Deutlich wird

hier ein Qualifizierungsverständnis, das sich auf formales Lernen in Kursen oder Seminaren bezieht. Für praxisnahe Weiterbildungen und Lernen in der Arbeit gilt diese ablehnende Haltung nicht. Andere dagegen haben nach eigener Einschätzung bereits an so vielen Qualifizierungen teilgenommen bzw. fühlen sich sehr gut ausgebildet, so dass ein Interesse an Weiterbildungsangeboten nicht (mehr) besteht.

#### **EINFLÜSSE DER SPEZIFISCHEN BESCHÄFTIGUNGSSITUATION IN DER ZEITARBEIT UND DER INDIVIDUELLEN ERWERBSVERLÄUFE AUF DIE HALTUNGEN ZU QUALIFIZIERUNG**

Wichtige Merkmale, die die Zeitarbeit von anderen Beschäftigungsverhältnissen unterscheiden, sind neben dem Auseinanderfallen der Arbeitgeberfunktion – was Auswirkungen auf die Umsetzung von Qualifizierungen hat (s. o.) – die wechselnden Einsatzbetriebe, -orte und Arbeitsbedingungen. Damit verbunden ist auch eine Ungewissheit über die Dauer des jeweiligen Einsatzes. Diese Spezifika sowie erwerbsbiografische Hintergründe der Befragten werden im Folgenden als Erklärungsansätze für ihre unterschiedlichen Haltungen zu Qualifizierung herangezogen.

Die *Interessierten* – eher jung, weiblich, weniger als ein Jahr in der Zeitarbeit beschäftigt und bereits gut ausgebildet – sind entsprechend ihrer formalen Qualifikation eingesetzt, können somit ihre erworbene Qualifikation in der Zeitarbeit verwerten. Ihr eingeschlagener Berufsweg, der teilweise infolge ihres Alters kaum Brüche aufweist, wird durch die wechselnden Einsätze bislang nicht in Frage gestellt. Im Gegenteil, sie wollen durch die Zeitarbeit Arbeitserfahrungen sammeln, auf Grundlage ihrer erworbenen Qualifikation neue Arbeitsfelder erschließen oder in einem konkreten Betrieb Fuß fassen. So bieten die wechselnden Einsätze bzw. der Verleih in einen Einsatzbetrieb aus ihrer Sicht eher Chancen. Aus den Anforderungen bei den einzelnen Einsätzen ergeben sich ebenfalls Impulse für Qualifizierungen: Die Interessierten sind in ihren Einsätzen gefordert, aber nicht überfordert, und sehen Lernmöglichkeiten in der Arbeit. Dies alles dürften Gründe für ihr vorbehaltloses Interesse an Qualifizierung sein.

Die *Skeptischen* – überwiegend älter, männlich, schon über ein Jahr in der Zeitarbeit beschäftigt und gut ausgebildet – können zum Teil ihre formale berufliche Qualifikation in der Zeitarbeit nicht mehr verwerten, da sie als Helfer/-innen oder Fachhelfer/-innen beschäftigt sind. Bei ihnen wird durch die wechselnden Einsätze eine gewisse Unsicherheit deutlich, in welchem Bereich eine Qualifizierung für die weitere Beschäftigungssicherung Sinn ergibt. Da aufgrund der Helfertätigkeit die Bandbreite ihrer Einsatzfelder sehr groß ist, können sie kaum abschätzen, welche Qualifikationen sie beim nächsten Einsatz benötigen.

Die einzelnen Einsätze bieten zudem wenig Impulse für Weiterbildungswünsche; die Personen dieser Gruppe geben an, eher unterfordert zu sein. Meist haben die *Skeptischen* die Beschäftigung in der Zeitarbeit mangels Alternativen aufgenommen und somit zumindest einmal die Erfahrung machen müssen, den eigenen beruflichen Werdegang nicht nach eigenen Wünschen gestalten zu können, entsprechend unkonkret sind die weiteren beruflichen Perspektiven. Diese Erfahrung wiegt besonders schwer bei Personen, die Bildung grundsätzlich etwas distanzierter gegenüber stehen und möglicherweise nicht in erster Linie Freude daran haben, sondern sie als Anstrengung oder gar Zumutung empfinden. Die durch das Alter bedingte oft nur noch begrenzte Erwerbsperspektive scheint ebenfalls die skeptische Haltung zu begünstigen.

Für die – in Bezug auf Alter, Geschlecht und Ausbildungsniveau heterogen zusammengesetzte – Gruppe der *Verweigernden* spielen die wechselnden Einsätze nur am Rande eine Rolle für ihre ablehnende Haltung zu Qualifizierung, die sich in erster Linie auf formale Weiterbildungsangebote bezieht. Vielmehr sind die einen im Großen und Ganzen zufrieden mit ihrem Einsatzbereich und wollen keine weitreichende berufliche Entwicklung. Die anderen verfü-

gen über Berufsabschlüsse, sodass sie bei ihren Einsätzen auf fachliche Qualifikationen zurückgreifen können, die allerdings von ihren Zeitarbeitsunternehmen nicht in Form einer entsprechenden Eingruppierung honoriert werden. Insofern erscheinen weitere Qualifizierungen aus ihrer Sicht sinnlos. Wenn es um die Bewertung der Lernmöglichkeiten und der gesammelten Arbeitserfahrung geht, werden von den *Verweigernden* die wechselnden Einsätze eher als positiver Faktor erwähnt, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern könnten. Allerdings wird auch hier die z. T. aufgrund des Alters begrenzte Erwerbsperspektive als Grund angeführt, sich nicht mehr weiterbilden zu wollen.

## Anforderungen an Qualifizierungskonzepte in der Zeitarbeit

Was bedeuten die dargestellten Ergebnisse für Qualifizierung in der Zeitarbeit?

Für die Gruppe der *Interessierten* ergibt sich die Anforderung an Zeitarbeitsunternehmen, Weiterbildungen in verschiedensten Bereichen zu ermöglichen. So sollten vor allem Zusatz- und Spezialqualifikationen auf Grundlage ihrer Aus-

Anzeige

# BIBB-IAB-Modellrechnung

## Langfristige Beobachtung der Qualifikations- und Berufsfeldentwicklung

Die Veröffentlichung projiziert den Bedarf an Qualifikationen nach Qualifikationsstufen in Wirtschaftszweigen und Berufsfeldern sowie das Angebot nach Qualifikationsstufen und Berufsfeldern. Identifiziert und dargestellt werden mit diesem Instrument vor allem drohende Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt. Dieser Reader zeigt insbesondere die methodischen Anstrengungen, die BIBB und IAB unternommen haben, um eine adäquate Abbildung zu gewährleisten.



Robert Helmrich,  
Gerd Zika (Hg.)

### Beruf und Qualifikation in der Zukunft

BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025

2010, 192 S.  
27,90 € (D)/46,70 SFr  
ISBN 978-37639-1137-0  
Best.-Nr. 111-035

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag  
Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [fachtagung@wbv.de](mailto:fachtagung@wbv.de)



bildung und überfachliche Weiterbildungen angeboten werden. Dabei gilt es, die vorhandenen Ideen der Beschäftigten aufzugreifen.

Die Aussagen der *Skeptischen* legen Weiterbildungsangebote nahe, die Qualifikationen vermitteln, die in verschiedenen Einsatzbereichen anwendbar sind und damit eine Art hybriden Charakter haben. Berufsqualifizierende Weiterbildungen sind für sie nur bei greifbaren Einsatzperspektiven sinnvoll. Zudem sollte eine systematische Dokumentation von Arbeitserfahrungen, Einweisungen und Schulungen, aber auch zeitarbeitsstypischen „Flexibilitätskompetenzen“ in einer Art Qualifizierungspass für Beschäftigte sowie in Einzelfällen eine umfangreichere Kompetenzerfassung erfolgen. Dabei sollten Zertifizierungsmöglichkeiten und die Anschlussfähigkeit an Abschlüsse geprüft werden. Sowohl Konzepte für hybride Berufscurricula als auch Verfahren zur Erfassung erworbener Kompetenzen werden neben anderen Ansätzen im Projekt BildungsZeit für die Zeitarbeit entwickelt.

Die *Verweigernden* sollten nicht per se von Qualifizierungsprozessen ausgeschlossen werden, um auch ihnen – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt – berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Ein Ansatzpunkt könnte aus unserer Sicht in Lernformen bestehen, die im Prozess der Arbeit stattfinden. Durch gezielte Einsätze an bestimmten Arbeitsplätzen könnten sukzessive Fähigkeiten erweitert werden. Wie auch bei den *Skeptischen* könnte durch eine konsequente Dokumentation von Arbeitserfahrungen eine Stärkung dieser Gruppe erfolgen.

Die unterschiedlichen Haltungen zu Qualifizierung erfordern somit eine differenzierte Ansprache der Gruppen mit jeweils unterschiedlichen Angeboten, wobei Interessen der Zeitarbeiter/-innen Berücksichtigung finden müssen. Entsprechend benötigen die Personaldisponentinnen und -disponenten eine Unterstützung, diese Haltungen möglichst genau und – aufgrund des oft vorhandenen Zeitdrucks – schnell erkennen zu können. Im Projekt BildungsZeit wird ein solches Erfassungsinstrument erarbeitet.

Bei der Organisation der Weiterbildung könnte das für die Zeitarbeit typische Dreiecksverhältnis von zwei Betrieben und einer Arbeitskraft positiv genutzt werden. Neben den Zeitarbeitsunternehmen haben auch die Entleihbetriebe die Möglichkeit, Leiharbeitskräfte mit in eigene Qualifizierungen zu integrieren und – ggf. auch gemeinsam mit dem Verleihbetrieb – Weiterbildungsbedarfe der Beschäftigten zu eruieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Das stellt an Verleihunternehmen die Anforderung, in Gesprächen mit Entleihbetrieben Teilnahmemöglichkeiten an Qualifizierung zu thematisieren und für eigene Qualifizierungsangebote Kooperationen zu Weiterbildungssträgern aufzubauen.

en. Weiter ergeben sich Regelungsbedarfe bezüglich der Finanzierung. Bei einer Aufteilung der mit Qualifizierungen verbundenen Kosten und Zeitaufwände sind dabei auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene sozialverträgliche Regelungen notwendig. Richtschnur könnte dabei sein, zwischen betrieblicher Weiterbildung, von der überwiegend Verleih- und Entleihbetrieb profitieren und persönlicher Fortbildung, die überwiegend den Beschäftigten nutzt, zu unterscheiden.

Grundsätzlich ist die Schaffung eines positiven betrieblichen Klimas in Bezug auf Qualifizierung erforderlich. Soll eine nachhaltige Personalentwicklung über Weiterbildung stattfinden, müssen Qualifizierungsgespräche und -angebote ihren festen Platz bekommen. Innerhalb des Zeitarbeitsunternehmens spielen hier – neben der Unternehmensleitung, die u. a. für die Aushandlung akzeptabler Rahmenbedingungen verantwortlich ist – die Personaldisponentinnen und -disponenten eine zentrale Rolle. Sie sind es, die mit den Beschäftigten in Kontakt stehen und durch ihre eigene Haltung eine positive Lernkultur gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv fördern können. Innerhalb der Belegschaften können Betriebsräte das Thema Weiterbildung immer wieder auf die Tagesordnung setzen und Haltungen zu Qualifizierung mit beeinflussen.

Wenn schließlich umgesetzte Qualifizierungsanstrengungen nicht nur positive Auswirkungen in Form einer verbesserten Einsatzfähigkeit der Zeitarbeitnehmer/-innen zeigen, sondern sich auch für die Beschäftigten in einer adäquateren Bezahlung und in beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten positiv niederschlagen, könnte die Branche Zeitarbeit nicht zuletzt ihr Image in der öffentlichen Wahrnehmung spürbar verbessern. ■

---

#### Literatur

- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: *Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung. Leiharbeiter/-innen und Verleihbetriebe im 2. Halbjahr 2009.* Nürnberg o. J. – URL: [www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/200912/iiii6/aeug/aeugd.pdf](http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/200912/iiii6/aeug/aeugd.pdf) (Stand: 16.08.2010)
- BOLDER, A.; NAEVECKE, S.; SCHULTE, S.: *Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit.* Wiesbaden 2005
- GALAIS, N.; MOSER, K.; MÜNCHHAUSEN, G.: *Arbeiten, Lernen und Weiterbildung in der Zeitarbeit – Eine Befragung von Zeitarbeiternehmern/-innen in Deutschland.* In: MÜNCHHAUSEN, G. (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen.* Bonn 2007, S. 161–178
- HOLTRUP, A.: *Subjektives Erleben von Zeitarbeit.* In: *Arbeitsnehmerkammer Bremen* (Hrsg.): *Zeitarbeit in Bremen.* Bremen 2009
- SYBEN, G.: *Lernen in der Arbeit: Eine explorative Studie zum Erwerb und zur Weiterentwicklung von beruflichen Kompetenzen im Prozess der Arbeit bei Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern.* In: *Arbeitsnehmerkammer Bremen* (Hrsg.): *Zeitarbeit in Bremen.* Bremen 2009