

### Lernen in der Leiharbeit: eine explorative Studie zum Erwerb von beruflichen Kompetenzen im Prozess der Arbeit bei Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern

Syben, Gerhard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Syben, G. (2009). *Lernen in der Leiharbeit: eine explorative Studie zum Erwerb von beruflichen Kompetenzen im Prozess der Arbeit bei Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern*. Bremen: BAQ Forschungsinstitut Beschäftigung, Arbeit, Qualifikation. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-335693>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Gerhard Syben**

# **Lernen in der Leiharbeit**

**Eine explorative Studie zum Erwerb von  
beruflichen Kompetenzen im Prozess der Arbeit  
bei Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern**

**Bremen, Januar 2009**

## **Lernen in der Leiharbeit**

### **Eine explorative Studie zum Erwerb und zur Weiterentwicklung von beruflichen Kompetenzen im Prozess der Arbeit bei Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern**

#### **Studie im Auftrage der Arbeitnehmerkammer Bremen**

BAQ Forschungsinstitut Bremen  
Wachmannstraße 34  
28209 Bremen  
Tel.: +49 421 34 47 63  
Fax: +49 421 163 09 30  
institut@baq-bremen.de

Autor: Prof. Dr. Gerhard Syben

Bremen 2009

## Inhalt

	Seite
Vorwort	5
1. Fragestellung	7
2. Methode und Durchführung	11
3. Ergebnisse	11
3.1 Facharbeiter als Leiharbeiter in der Produktion	14
3.2 Fachkräfte in Leiharbeit in kaufmännischen Funktionen	21
3.3 Verwaltungskräfte in Leiharbeit	23
3.4 Ingenieure in Leiharbeit sind (fast) nicht Leiharbeiter, sondern bleiben Ingenieure	25
4. Perspektiven der Untersuchung des Lernens im Prozess der Arbeit	29
Literatur	31

## Vorwort

Für den rechtlich als Arbeitnehmerüberlassung bezeichneten Sachverhalt hat sich in der Öffentlichkeit überwiegend der Begriff „Leiharbeit“ gebildet. Dieser hatte von Anfang an eine pejorative Konnotation. Es ist daher versucht worden, durch den Begriff „Zeitarbeit“ der negativen Bewertung dieser Beschäftigungsform entgegenzuwirken. Gegenstand der folgenden Betrachtungen sind jedoch nicht die Umstände und Folgen der Überlassung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, sondern ausschließlich die Frage, ob diese besondere Beschäftigungsform aufgrund ihrer Strukturelemente auch besondere Lernchancen bietet. Für diese Betrachtung ist die Bezeichnung als Leiharbeit oder Zeitarbeit nicht von Belang. Dennoch musste eine Entscheidung für den Begriff getroffen werden, der in dieser Studie verwendet wird. Da diese Begriffe auch als Kampfbegriffe angesehen werden, soll für die Wahl eine kurze sachliche und begriffslogische Begründung gegeben werden.

Beschäftigungsverhältnisse sind Folge des Kaufs und Verkaufs von Arbeitskraft. Das zeitweise Überlassen einer gekauften Sache gegen die Zahlung eines Preises wird als „Verleihen“ bezeichnet. Folglich ist der Begriff „Verleihen“ auch für die Weitervermietung gekaufter Arbeitskraft korrekt. Es ist daher im Folgenden von „Leiharbeit“, „Leiharbeitern“ und „Leiharbeiterinnen“ sowie von „Verleihunternehmen“ und „Entleihunternehmen“ die Rede. Eine Übernahme der pejorativen oder gar anklagenden Konnotationen ist damit nicht verbunden ist. Abgesehen davon würden die Vorbehalte, die manche gegenüber Leiharbeit haben, ohnehin nicht durch eine andere Bezeichnung beseitigt. Eine Änderung des öffentlichen Ansehens von Leiharbeit könnte höchstens Folge einer anderen Ausgestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sein. Dies war jedoch nicht Gegenstand dieser Studie.

Eine Studie auf dem Feld der Leiharbeit kann, auch wenn sie nicht die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen thematisiert, sondern die weit weniger brisante Frage nach den Lernchancen stellt, ohnedies den Problemen nicht entgehen, die mit dieser Beschäftigungsform verbunden sind. Das zeigte sich nicht zuletzt in dem außerordentlich schwierigen Zugang zu Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen. Es gebührt daher allen denjenigen, die sich für ein Gespräch im Rahmen dieser Studie bereitgefunden und einem für sie selbst zunächst wenig relevanten Forschungszweck ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben, ein besonders großer Dank.

Danke gebührt auch der Arbeitnehmerkammer für die finanzielle Unterstützung der Studie. Zu danken habe ich weiterhin Vanessa von Bothmer und Adrian Klock, die sich an der Durchführung der Interviews beteiligt und die Transkription geleistet haben, sowie Bernd Strüßmann, der mit Geduld und Verständnis die Fertigstellung dieses Manuskripts begleitet hat. Für Fehler und Versäumnisse dieser Studie bin ich selbstverständlich alleine verantwortlich.

Bremen, Januar 2009

Gerhard Syben



## 1. Fragestellung

Der Umfang gewerblicher Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) hat in Deutschland in der jüngsten Zeit stark zugenommen. Zwar ist der Anteil an der gesamten Beschäftigung nach wie vor gering, aber die Zuwachsraten haben dieser Beschäftigungsform zuletzt eine erhebliche Aufmerksamkeit verschafft, die durch die Kampagne der Industriegewerkschaft Metall noch verstärkt worden ist. Auch im Zuge des Übergreifens der Finanz- und dann der Wirtschaftskrise auf den Arbeitsmarkt rückt Leiharbeit ins Blickfeld, da in manchen Branchen Leiharbeit den ersten Puffer darstellt, der abgebaut wird, wenn eine Reduzierung der Beschäftigung erreicht werden soll.

Als eines der wesentlichen Merkmale der Leiharbeit gilt nämlich die Flexibilität des Einsatzes der Beschäftigten. Zwar wird dieser Sachverhalt höchst unterschiedlich bewertet – Kritiker wie Befürworter gehen jedoch übereinstimmend davon aus, dass Arbeitnehmer in dieser Beschäftigungsform angesichts der wechselnden Einsatzorte in der Lage sein müssen, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einzustellen.<sup>1</sup> Wenn diese Einschätzung richtig ist, dann führt sie zu der Frage, ob darin für die betroffenen Beschäftigten nicht nur auf der einen Seite Belastungen, sondern auf der anderen Seite auch Lernchancen liegen.

Diese Betrachtungsweise ergibt sich insbesondere, wenn zur Beschreibung des Kompetenzerwerbs von Beschäftigten auf die im Rahmen der Politik des Lebenslangen Lernens der Europäischen Union formulierten Konzepte zurückgegriffen wird. Diese stellen gegenüber der in Deutschland verbreiteten Sichtweise eine Erweiterung dar, da sie den Blick nicht allein auf den Erwerb von Qualifikationen durch formale Bildungsprozesse richten, sondern neben diesem formalen auch die nicht-formalen und informellen Lernprozesse systematisch in die Betrachtung einbeziehen. Dabei ist besonders die Unterscheidung zwischen nicht-formalem und informellem Lernen von Bedeutung. Während nicht-formale Lernprozesse dadurch definiert sind, dass sie zwar nicht in einem formalen Lernkontext stattfinden, aber bewusst auf das Lernen abzielen (z. B. individuelles Studium einer Fachzeitschrift abends zuhause), zeichnen sich informelle Lernprozesse dadurch aus, dass ein Lernergebnis eintritt, ohne dass das Lernen beabsichtigt war. Lernen geschieht also als ungeplante Nebenfolge einer Handlung, die ein ganz anderes Ziel hat. Man will sich z. B. ein für die Erledigung eines Auftrages Hammer und Nägel aus der Materialausgabe holen und lernt gleichsam nebenbei mit, dass es Beschaffungswege und Hierarchien von Zeichnungsberechtigten gibt, sowie, welche Verhaltensregeln zu beachten sind, wenn man wert darauf legt, dass der eigene Auftrag zügig behandelt wird. Oder: Man schlägt anschließend die Nägel in ein Brett und hält ein anderes Brett dagegen um die beiden zu fixieren und lernt dabei, in welchem Winkel man den Hammer halten muss, damit man den Nagel rechtwinklig in das Holz treibt und wieviele Schläge lang man die beiden Bretter festhalten muss, damit sie ihre Lage auch bei weiteren Hammerschlägen nicht mehr verändern. Zu diesen Erkenntnissen könnte man auch mithilfe einer mathematischen Lösung gelangen. Im wirklichen Leben wird man dies aber in der Regel lernen, indem man es tut und auf diese Weise merkt – und dabei sich merkt – welche Folge mit welcher Handlung offenbar üblicherweise verbunden ist. Daraus folgt auch, dass der oben verwendete Begriff „ne-

---

<sup>1</sup> Vgl. als Beispiel: Sczesny, Cordula, Jasper, Gerda, Schmidt, Sophie, Bode, Silke, Horn, Judith: Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2008, S. 17

benbei“ keine Abwertung dieser Form des Lernens bedeutet. Im Gegenteil: diese nicht intendierten, informellen Lernprozesse dürften quantitativ wesentlich häufiger und qualitativ mindestens genau so bedeutsam sein, wie das intendierte formale und non-formale Lernen.<sup>2</sup> In einer vereinfachten Weise kann informelles Lernen auch als Erfahrungslernen oder Aufbau von beruflicher Erfahrung betrachtet werden.

In der Berufs- und Wirtschaftspädagogik wird – ohne die Verwendung des Begriffs des informellen Lernens – dieses unbeabsichtigte Lernen als gleichsam natürlicher Bestandteil des Arbeitshandelns angesehen: „Nahezu jede Arbeit im Betrieb bietet zugleich auch Lernchancen.“<sup>3</sup> Dieses „Lernen in Realsituationen“ wird als „situatives Lernen“ oder „Lernen am Arbeitsplatz, bei der und durch die Arbeit“ bezeichnet.<sup>4</sup>

Betrachtet man diesen Vorgang des informellen Lernens etwas genauer, dann entspricht er – sehr vereinfacht gesagt – dem Prozess des Erfahrungsaufbaus und ist offensichtlich von der Vertrautheit mit den Umständen der Arbeit abhängig. Wenn die Arbeitsaufgabe und die einzelnen zu ihrer Erledigung erforderlichen Verrichtungen sowie die Umgebungsbedingungen, der Arbeitsort und die für die Erledigung zur Verfügung stehende Zeit bekannt und immer die gleichen sind, gibt es keine Veranlassung, etwas anders zu machen, als man es immer gemacht hat. Diese Routine entlastet von – im Extremfall: jeglicher – Überlegung, wie man die Arbeit ausführen soll und kann sogar dazu führen, dass selbst Bewegungen nicht mehr willentlich gesteuert werden müssen. In einer solchen Umgebung gibt es nichts Neues und folglich auch weder Veranlassung noch Möglichkeit, zu lernen.

Umgekehrt ist aber auch eine Situation nicht lernförderlich, in der zuviel Neues auf einmal bewältigt werden muss. Zwar führen dann vermutlich die meisten Handlungen zu einem Lernergebnis, aber da die Möglichkeit, selbständig an Zielen orientiert sinnvoll zu handeln stark eingeschränkt ist, bleibt das Gelernte bruchstückhaft und kann jedenfalls kurzfristig nicht im Sinne des Aufbaus von Handlungskompetenz verarbeitet werden.

Lernförderlich dagegen sind Situationen, in denen die meisten Umgebungsbedingungen des Handelns vertraut, einige Elemente aber neu sind. Diese neuen Elemente verlangen das Erproben von etwas bis dahin Unbekanntem. Da überwiegend Vertrautheit mit der Situation besteht, bezieht sich das Erprobungshandeln nur auf einige Elemente. Es kann daher kontrolliert ausgeführt und im Bezug auf das Erreichen (oder auch Verfehlen) der gesetzten Ziele bewertet und Ursachen zugerechnet werden. Das Repertoire des Wissen und Könnens (auch des Wissens um sinnvolle Unterlassungen) ist erweitert worden – mithin: man hat etwas gelernt.<sup>5</sup>

Überträgt man diese Überlegungen auf die Leiharbeit, dann lässt sich zunächst abstrakt die Hypothese formulieren, dass aus der Grundstruktur dieser Beschäftigungsform eine Lernförderlichkeit abgeleitet

---

<sup>2</sup> Als eine Form zwischen non-formalem und informellen Lernen könnte man es ansehen, wenn jemand beim praktischen Tun bewusst darauf achtet, wie die Dinge reagieren, um es beim nächsten Mal zu wissen.

<sup>3</sup> Rebmann, Karin; Tenfelde, Walter; Uhe, Ernst: Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Wiesbaden 2003<sup>2</sup>, S. 142 – Lediglich stark repetitive Tätigkeiten werden von dieser Bewertung ausgenommen.

<sup>4</sup> Vgl. ebda, S. 151

<sup>5</sup> Auch der Feststellung, dass Dispositions- und Entscheidungsspielräume Lernprozesse möglich und notwendig machen, liegt die gleiche Überlegung zugrunde: wo noch nicht alles festgelegt ist, müssen Situationen neu strukturiert und bekannte und unbekannte Elemente neu kombiniert werden. Neues und mithin Lernen ist die zwangsläufige Folge. Vgl. Dehnbostel, Peter: Lernorte, Lernprozesse und Lernkonzepte im Lernenden Unternehmen aus berufspädagogischer Sicht; in: ders. (Hg.): Berufliche Bildung im Lernenden Unternehmen. Berlin 1998, S. 178

werden kann. Die Beschäftigten agieren einerseits von der Basis der Vertrautheit mit Arbeitsvollzügen, Materialien, Werkzeugen oder Maschinen und Anlagen sowie Verhaltensregeln und Qualitätsnormen aus, die sie kennen, und sie sind andererseits aufgrund der wechselnden Einsatzorte immer einigen Umgebungsbedingungen ausgesetzt, die neu sind und die sie nur bewältigen können, wenn sie lernen, diese zu berücksichtigen. Dieses Lernen muss nicht unbedingt gezielt und bewusst vonstatten gehen, sondern es kann sich auch um informelles Lernen handeln, das erst im Lernergebnis sichtbar wird. In der Folge wäre dann zu erwarten, dass eine Tätigkeit als Leiharbeiter bzw. Leiharbeiterin zum Aufbau von mehr Handlungskompetenzen führt, als ein Arbeitsverhältnis, das immer im gleichen betrieblichen Kontext stattfindet.

Von dieser Überlegung gehen auch Galais und Moser aus, die in einer Untersuchung von 433 Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen gefunden haben, dass diese das informelle Lernen für sich für wichtiger halten als das formale Lernen.<sup>6</sup> Sie ziehen außerdem den Schluss, dass der Arbeitsplatzwechsel bei Leiharbeit zum Aufbau von Meta-Kompetenzen (z. B. Anpassungsfähigkeit) fördert. Leider werden Befunde und Schlussfolgerungen an dieser Stelle jedoch nicht differenziert auf die Daten zum beruflichen Hintergrund, zum Einsatzbereich und zu den Tätigkeiten im einzelnen bezogen. Auch hat es offensichtlich keine Erfassung der ausgeübten Tätigkeiten im einzelnen gegeben. Über die Abhängigkeit der Lernchancen von der beruflichen Tätigkeit kann daher nichts ausgesagt werden.

Eine bundesweite repräsentative Befragung von Beschäftigten in der Leiharbeit zeigt im übrigen, dass Leiharbeiter ihre Arbeit im Bezug auf die Faktoren, die über Lernchancen entscheiden, keineswegs günstig beurteilen. Im Rahmen der Erwerbstätigenbefragung von Bundesinstitut für Berufsbildung und Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2006, bei der auch Fragen zur Belastung durch verschiedene Umgebungsfaktoren der Arbeit gestellt wurden, ist die Situation von Beschäftigten in Leiharbeit zu einem Schwerpunkt der Auswertung gemacht worden.<sup>7</sup> Dabei zeigte sich, dass Leiharbeiter in höherem Maße ständig wiederkehrende Arbeitsaufgaben zu erledigen haben, als Beschäftigte in anderen Arbeitsformen und dass sie seltener vor neue Aufgaben gestellt werden und die Gelegenheit haben, Neues auszuprobieren. Dagegen ist ihre Unzufriedenheit mit Art und Inhalt der Tätigkeit und mit der Möglichkeit, ihre Fähigkeiten anzuwenden deutlich höher. Besonders groß ist der Abstand bei der Bewertung der formalen und nicht-formalen Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>8</sup>

Diese Befund könnte durch die Berufsstruktur der Beschäftigten in Leiharbeit beeinflusst worden sein, die sehr weitgespannt ist und bekanntlich Schwerpunkte bei Hilfstätigkeiten und im Bereich Schlosser und Elektriker hat, aber auch verschiedene Dienstleistungsberufe und Ingenieure umfasst. Weitere Aufschlüsse zur Lernförderlichkeit der Bedingungen und Umstände der Leiharbeit sind in der Literatur bisher jedoch nicht vorzufinden.

Zwar ist im Rahmen des Projektes „Förderung der Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit“ des Bundesinstituts für Berufsbildung auch das Konzept des „Lernens in der Arbeit“ angeführt worden. Darun-

---

<sup>6</sup> Galais, Nathalie, Moser, Klaus: Kompetenzentwicklung und Commitment überdenken, in: Personalführung 1/2008, S. 27 – Galais und Moser merken an, dass diese Feststellung auch auf den geringen Umfang von Weiterbildungsangeboten für Leiharbeiter zurückgeführt werden kann.

<sup>7</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006. Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2006. Manuskript. o. O. (Berlin) o. J. (2006)

<sup>8</sup> Vgl. Ebda., S. 54ff

ter sind jedoch „nicht-formalisierte Formen ... wie beispielweise begleitende Coaching- oder Reflexionsgespräche, selbstgesteuertes Lernen oder Qualitätszirkel in der Gruppe“ verstanden worden und es wurde festgestellt: „Temporär Beschäftigte haben es häufig mit einer Intensivierung der Arbeit und des Zeitdrucks zu tun, aber unterstützende Maßnahmen durch die betriebliche Kompetenzentwicklung in den Unternehmen werden ihnen nicht zuteil.“<sup>9</sup> Informelles Lernen im Arbeitsprozess selbst und die Wirkungen einer lernförderlichen Arbeitsumgebung dagegen wurden in diesem Projekt nicht betrachtet. Auch in einer erläuternden Anmerkung wird das Lernen am Arbeitsplatz nicht als informelles Lernen im Arbeitsvollzug verstanden, sondern als Ergebnis von auf Lernen abzielenden Maßnahmen wie speziellen Lerninfrastrukturen, der Kombination von Lernorten oder dem Einbau von Lernzeiten am Arbeitsplatz.<sup>10</sup>

Insgesamt ist also festzustellen, dass bisher weder bei Untersuchungen zu den Bedingungen und Folgen von Leiharbeit die Wirkungen auf das informelle Lernen noch bei den Analysen zum Konzept des Lernens in der Arbeit die besondere Situation von Beschäftigten in der Leiharbeit betrachtet wurden. Die hier aufgeworfene Frage nach den Möglichkeiten des Lernens in der Leiharbeit bedarf deshalb der empirischen Überprüfung. Es sollte deshalb in einer explorativen Studie untersucht werden, ob und wenn ja, in welchem Maße und aufgrund welcher Mechanismen Arbeitsverhältnisse von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen zu informellem Lernen und zu einem auch für die Beschäftigten nützlichen Kompetenzaufbau führen.

## 2. Methode und Durchführung

Schon aufgrund der geschilderten Ausgangslage der Forschung zum Lernen in der Leiharbeit kam nur ein exploratives Vorgehen infrage. Es sollte also nicht die Frage beantwortet werden, ob Leiharbeit generell zu Lernen führt. Dazu wäre eine repräsentative Untersuchung über die ganze Breite der Leiharbeit erforderlich, was auch schon deswegen ausgeschlossen war, weil Leiharbeit bekanntlich ein sehr heterogenes Spektrum von Berufen, Tätigkeitsniveaus und Einsatzfeldern umfasst. Eine repräsentative Stichprobe würde also einen Umfang erfordern, der den für diese Studie vorgesehenen Zeit- und Mittelrahmen bei weitem gesprengt hätte. Vielmehr sollte der Frage nachgegangen werden, auf welche Elemente der beruflichen und betrieblichen Situation von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen Lernen – wenn es denn stattfindet – zurückgeht bzw. welche Elemente von Leiharbeit auch Lernen nicht zulassen. Auf der Basis der Ergebnisse dieser Arbeit können dann Studien mit größerem Zuschnitt erfolgen, in denen das Vorhandensein solcher Elemente und ihrer Wirkung in einem größeren Umfang überprüft wird. Es wird hier also keine Untersuchung über Leiharbeit vorgelegt, sondern eine explorative Betrachtung eines Aspektes, der mit der Beschäftigungsform der Leiharbeit verbunden ist.

In dieser Studie sollten einige qualitative Interviews mit Beschäftigten in Leiharbeit aus unterschiedlichen Berufen und Qualifikationsniveaus geführt werden, um die Wirkung von Elementen der beruflichen und betrieblichen Situation von Leiharbeitern auf den Aufbau (oder die Verhinderung) von Kompetenzentwicklung zu ermitteln. Ergänzend sollten die Berufsverläufe der Befragten betrachtet und gefragt werden, in wieweit sich daraus Rückschlüsse auf Möglichkeiten oder Hindernisse des

---

<sup>9</sup> Münchhausen, Gesa von: Förderung der Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. (Forschungsprojekt im Bundesinstitut für Berufsbildung 3.4.104). [www.bibb.de](http://www.bibb.de), S. 2

<sup>10</sup> Vgl. ebda.

Lernens ergeben. Zur Abrundung sollten ferner einige Aspekte der formalen Weiterbildung von Leiharbeitern betrachtet werden. Neben Interviews mit Leiharbeitern wurden auch einige Gespräche mit Vertretern von Verleihunternehmen geführt.

### 3. Ergebnisse

Die für diese Studie befragten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen hatten sämtlich die Beschäftigungsform der Leiharbeit gewählt, weil dieses für sie in ihrer jeweiligen berufsbiographischen Situation die einzige Möglichkeit des Zutritts zum Arbeitsmarkt gewesen war. Zwar kann ein solcher Befund aufgrund der genannten Umstände der Studie nicht verallgemeinert werden. Es ist aber schon auffällig, dass die Befragten, wenn sie nicht erst am Anfang ihrer Berufskarriere stehen, gebrochene Berufsbiographien aufwiesen: nicht reibungslose Übergänge an der ersten Schwelle (aus der Schule in eine Berufsausbildung) und an der zweiten Schwelle (von der Berufsausbildung in den Beruf), abgebrochene Ausbildungen, unterbrochene Berufsverläufe und vor allem Phasen der Arbeitslosigkeit. Fragt man also entsprechend dem Ansatz dieser Studie danach, ob Leiharbeit in einer solchen Situation zum Kompetenzaufbau beiträgt, der Voraussetzung für den Zutritt zum und vor allem für das Verbleiben im Arbeitsmarkt ist, dann fällt das Urteil zwiespältig aus. Offensichtlich hat Leiharbeit in weiten Teilen heute Funktionen übernommen, die früher die staatliche Arbeitsverwaltung hatte. Sie ist zur Anlaufstelle von Arbeitslosen geworden, denen durch eigene Anstrengungen der Zutritt zum Arbeitsmarkt nicht gelingt, und sie übernimmt sowohl die Verteilung dieser Arbeitssuchenden in den ersten Arbeitsmarkt als auch die Rücknahme derer, die dort vorerst oder dauerhaft keine Aufnahme finden.

In diesem Zusammenhang wird von Seiten einiger Verleihunternehmer auch angeführt, dass es sich nicht selten um Arbeitskräfte handelt, die in den Arbeitsmarkt einsteigen wollen, die aber – selbst wenn sie eine Ausbildung absolviert haben – nicht berufsfähig sind. Verleihunternehmen, so wird argumentiert, machen sie dann gewissermaßen berufsfähig, indem sie ihnen (vor allem durch die niedrigeren Lohnforderungen) Einsatzchancen verschaffen, die sie sonst nicht hätten, und die ihnen den Aufbau der notwendigen beruflichen Kompetenzen erlauben. Dies allerdings gilt nur dann, wenn der Arbeitseinsatz tatsächlich Lernchancen bietet.

Im Hinblick auf die mit der Arbeitstätigkeit verbundenen Lernchancen scheint sich Leiharbeit selbst nun aber offenbar nicht von anderen Beschäftigungsformen zu unterscheiden. Beschäftigte mit höherer Qualifikation (etwa Ingenieure) haben größere Chancen, mit Arbeitstätigkeiten betraut zu werden, die ihnen eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenz gestatten; außerdem wählen sie eher Strategien formaler und nicht-formaler Weiterbildung und setzen diese auch um. Beschäftigte mit geringeren Qualifikationen werden dagegen eher in Tätigkeitsbereichen eingesetzt, in denen auch die Lernchancen gering sind und sie weisen auch nur eine geringe Teilnahme an formaler oder nicht-formaler Weiterbildung auf.

Die Kombination dieser beiden Befunde führt allerdings dazu, dass in der Beschäftigungsform der Leiharbeit am unteren Rand eine Kumulation negativer Faktoren stattfindet. Leiharbeit wird zum Aufnahmebecken für diejenigen, die bereits beim Eintritt in eine Ausbildung eine schlechtere Ausgangslage vorgefunden haben und die erhebliche Mühe hatten, überhaupt Zutritt zum Arbeitsmarkt zu bekommen. Und sie vermittelt sie anschließend überwiegend in Tätigkeiten mit geringen Lernchancen und wenig formalen oder nicht-formalen Weiterbildungsangeboten. Diese Interpretation wird durch

Daten aus dem Bericht der Bundesregierung über „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006“ gestützt.<sup>11</sup> Nach den dortigen Ergebnissen haben Leiharbeiter geringere Bildungsabschlüsse und beklagen deutlich häufiger als Beschäftigte in anderen Beschäftigungsformen, dass sie ständig wiederkehrende Arbeiten zu erledigen haben und dass ihnen die Arbeiten bis in alle Einzelheiten vorge-schrieben sind. Dennoch geben fast doppelt so viel Leiharbeiter wie Beschäftigte in anderen Beschäftigungsformen an, dass sie sich die für die Arbeit erforderlichen Kompetenzen selbst beigebracht haben. Deutlich seltener dagegen berichten sie davon, dass sie mit neuen Aufgaben konfrontiert werden und dass sie Neues ausprobieren können. Auch sind sie erheblich unzufriedener mit den Weiterbildungsmöglichkeiten. Leiharbeiter wären also durchaus zum „Lernen in der Arbeit“ in der Lage – die übertragenen Arbeiten geben ihnen aber offenbar die Chance dazu nur auf einem niedrigen Anforderungsniveau.

Die Leiharbeitsbranche nimmt – und das ist zunächst sicherlich nicht negativ zu bewerten – zwar diejenigen auf, die schlechtere Voraussetzungen und geringere Chancen haben und folglich die Hilfe beim Aufbau beruflicher Kompetenz am nötigsten hätten. Sie bietet diese Unterstützung aber nicht im erforderlichen Umfang. Zwar gibt es auch Verleihunternehmen, die Qualifizierungsstrategien für ihre Beschäftigten entwickelt haben. Soweit für Arbeitseinsätze obligatorische Weiterbildung erforderlich ist (z. B. Staplerschein), wird diese Weiterbildung im Unternehmen angeboten. Beschäftigte, die an EDV-Arbeitsplätzen bestimmte Software-Kenntnisse brauchen (z. B. SAP), erhalten diese ebenfalls. In solchen Unternehmen hat man erkannt, dass man letzten Endes auch als Branche dauerhaft nicht erfolgreich arbeiten kann, wenn man nicht in ständige Kompetenzentwicklung investiert. Dies wird nicht nur aktuell als Notwendigkeit angesehen, sondern es wird nach dieser Auffassung vor allem perspektivisch noch viel wichtiger werden. „Bisher hat die Branche von der großen Nachfrage nach Arbeitskräften in Zeitarbeit auf dem Markt profitiert, so dass man gelegentlich auch nicht so genau nach der Qualität sehen musste. Jetzt wird zunehmend verlangt, dass auch Zeitarbeitnehmer ständig auf dem neuesten Stand sind.“ (VU-2) Allerdings wird seitens der Verleihunternehmen darauf hingewiesen, dass – bei der generellen Tendenz der Leiharbeiter, vor allem anderen den Übergang in ein Stammarbeiterverhältnis zu suchen – Arbeitnehmer, die durch Weiterbildung ihre Kompetenz verbessert haben, dann auch objektiv bessere Voraussetzungen haben, das Verleihunternehmen anschließend schnell zu verlassen. Dies dämpft naturgemäß die Bereitschaft der Verleihunternehmen, in Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu investieren.

Es sind vor allem die Strukturen der Tätigkeiten der Leiharbeiter in den Entleihunternehmen, die weniger lernförderlich sind, als die von Arbeitskräften in anderen Beschäftigungsformen. Dies setzt den Bemühungen um eine Qualifizierung der Leiharbeiter im Arbeitsprozess selbst ganz offensichtlich Grenzen.

Berufsbildungspolitisch und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs der Wirtschaft könnte Leiharbeit also durchaus eine Funktion im Rahmen kompensatorischer Strategien der Qualifizierung für einen Teil der Beschäftigten übernehmen, dessen Berufsbiographie bisher den Aufbau einer die Beschäfti-

---

<sup>11</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006. Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2006. Manuskript. o. O. (Berlin) o. J. (2006), S. 53f

gungsfähigkeit sichernden Kompetenz nicht ermöglicht hat. Im Selbstlauf der Dinge dagegen scheint sie nur die Ungleichheit von Lernchancen kumulativ zu verstärken.

### 3.1 Facharbeiter als Leiharbeiter in der Produktion

Facharbeiter mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung werden als Leiharbeiter, wenn sie in der Produktion beschäftigt werden, in aller Regel unterhalb ihrer Qualifikation eingesetzt. Ihre Tätigkeiten sind überwiegend einfach und/oder weitgehend standardisiert und sie fordern die vorhandenen Kompetenzen nur in geringem Umfange ab. Betrachtet man die Arbeitsbereiche, in denen diese Leiharbeiter eingesetzt und die Tätigkeiten, mit denen sie betraut werden, dann fällt es schwer, Möglichkeiten des Lernens in der Arbeit zu entdecken. Zwar kommt es auch bei Stammbeschäftigten vor, dass sie unterhalb ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Es ist aber umgekehrt bei Leiharbeitern in der Produktion offensichtlich eine Ausnahme, wenn ein Arbeitseinsatz in einem Bereich erfolgt, der wirklich Kompetenzen auf dem Niveau einer qualifizierten Facharbeitertätigkeit erfolgt. Eine berufliche Weiterentwicklung in der Arbeit von Facharbeitern mit Produktionsberufen findet somit in aller Regel nicht statt.

Auch die Möglichkeiten der Teilnahme an formaler Weiterbildung sind für diese Gruppe von Leiharbeitern stark eingeschränkt. Entleihende Betriebe sind an einer Weiterbildung von Beschäftigten auf dem Niveau von Facharbeitern, die sie entleihen, in der Regel nicht interessiert und machen auch keine entsprechenden Angebote. Möglichkeiten der Teilnahme an den formalen Weiterbildungsangeboten der Entleihunternehmen, in denen die Leiharbeiter eingesetzt werden, sind zwar offenbar nicht völlig ausgeschlossen, erfordern von Leiharbeitern aber den Einsatz von entweder Freizeit oder Urlaubstagen. Damit sind Leiharbeiter zur Wahrnehmung von Weiterbildung nicht nur auf ihre Eigeninitiative, sondern auch auf ihre eigenen Mittel angewiesen. Diese Bedingung schränkt angesichts der unterdurchschnittlichen Vergütungen von Beschäftigten in Leiharbeit ihre Möglichkeiten deutlich ein.

Die typische Leiharbeiterkarriere von Facharbeitern in der Produktion weist eine Abfolge von beruflichen Einsätzen in unterschiedlichen Bereichen auf, die nur einen losen Zusammenhang und einen geringen Bezug zu den jeweiligen Ausgangsqualifikationen haben. Ein Befragter beschreibt seine Einsatzbereiche so: „Maler, Bodenleger, Hilfsarbeiter, Wirt, Produktionsarbeiter, Packer, Schrauber, Kurier und Bedienung eines EDV-Arbeitsplatzes bei der Prüfung von einzulagernden Teilen“ (FA-VI)<sup>12</sup> Ein anderer Facharbeiter hat mal in einer Mensa gearbeitet und in der Küche eines Kindergartens, er hat Sitze und Türe in Fahrzeuge eingebaut, am Band gearbeitet oder anderen Beschäftigten die Werkzeuge angereicht. (FA-III)

Die Einsatzbereiche ausgebildeter gewerblicher Facharbeiter in Leiharbeit entsprechen weitgehend angelernter Arbeit in der Produktion. So bedient beispielsweise ein gelernter Mechatroniker als Maschinenführer in einem Produktionsbetrieb der Nahrungsmittelindustrie die Verpackungsmaschinen. Es handelt sich um einen Mehrmaschinenarbeitsplatz, an dem die verschiedenen Maschinen „am Laufen gehalten“ werden müssen. Je nach Produkt stellt er die Steuerung der Maschinen um, verlegt Ka-

---

<sup>12</sup> Zitate aus den Interviews sind wie folgt gekennzeichnet: FA für Beschäftigte mit einer Ausbildung auf dem Niveau einer betrieblichen Lehre; ING für Beschäftigte mit einer Ausbildung zum Ingenieur an einer Hochschule; VU für den Vertreter eines Verleihunternehmens. Die römische Ziffer ist eine Ordnungszahl.

belbäume am Kran und bereitet die Montage des Krans vor. Dazu muss er die erforderlichen Teile zusammensuchen und die Komponenten des Krans verdrahten. (FA-II)

Die an solchen Arbeitsplätzen geforderten Kenntnisse entstammen zwar dem Spektrum der beruflichen Ausbildung, stellen aber nur einen schmalen und fachlich einfachen Bereich der jeweiligen Qualifikation dar. Die konkreten Aufgaben finden auf einem niedrigen fachlichen Niveau und in der Form standardisierter Abfolgen statt, deren – in einem formalen Sinne natürlich vorhandener – Lerngehalt nach kurzer Zeit erschöpft ist. So verwundert es nicht, dass die befragten Schlosser, die als Leiharbeiter tätig sind, angeben, mehr leisten zu können als von ihnen verlangt wird. Sie sind der Auffassung, durch ihre Ausbildung andere Aufgaben erfüllen zu können und über Wissen und Können zu verfügen, das sie nicht anwenden können.

Werden Leiharbeiter in einem Betrieb in Gruppen eingesetzt, in denen mehrere Personen die gleiche Tätigkeit ausüben, so finden sich „fast nur Leiharbeiter in der Halle“. (FA-VI) Über Gruppenarbeit, bei denen die Arbeitsgruppen aus Stammarbeitskräften und Leiharbeitern zusammengesetzt werden, wurde im Rahmen dieser Studie nur selten berichtet.

Leiharbeiter in dieser Situation werden nicht für Tätigkeiten eingesetzt, die ihrem Qualifikationsniveau entsprechen. Das geforderte Niveau liegt wesentlich niedriger, die Arbeit ist mit sog. Jedermannsqualifikationen zu bewältigen. Es müssen lediglich einige Informationen über Details der spezifischen betrieblichen Umstände eingeholt werden. Dazu reichen wenige Fragen.

Einweisung oder Einarbeitung finden nicht statt und wären auch nicht nötig. „Man musste hingehen und fragen, dann gab es entweder eine Antwort mit Erklärung oder auch gar nichts.“ (FA-VI) Auch andere befragte Leiharbeiter bezeichneten eine Einarbeitung aufgrund der zu verrichtenden einfachen Tätigkeiten als nicht nötig. Die Aufgaben konnten auf der Basis des während der Berufsausbildung erworbenen Wissens ohne weitere Einweisung erledigt werden. (FA-II) Aber auch dort, wo eine Einweisung formal betrachtet durchgeführt wird, bleiben Zweifel, ob die getroffenen Maßnahmen der Tatsache angemessen sind, dass es sich bei den Leiharbeitern um ausgebildete Fachkräfte handelt, die in dem Betrieb eine wertschöpfende Arbeit leisten sollen. So wurde einem der Befragten eine Person genannt, bei der er sich melden muss, wenn er in einen neuen Betrieb kommt. Von dieser wurde er dann an einen Facharbeiter aus dem Entleihbetrieb weitergereicht, von dem er „oft wie ein Lehrling“ behandelt wurde (FA-III) Es ist vermutlich nicht abwegig, in dieser Schilderung auch die Einschätzung von Leiharbeitern widerspiegelt zu sehen, die von Facharbeitern, die Stammarbeitskräfte in den Entleihunternehmen sind, nicht oder jedenfalls nicht ohne weiteres als vollwertige Kollegen angesehen werden.

Eine Einarbeitung findet aber vielfach auch da nicht statt, wo sie zur Sicherung einer durchschnittlichen Arbeitsleistung als erforderlich angesehen werden müsste. So berichtet ein Leiharbeiter, dass er an einem Arbeitsplatz eingesetzt wurde, an dem mit SAP gearbeitet wurde, ihm aber keine Einweisung in dieses Programm angeboten wurde, obwohl er den Wunsch danach geäußert hat. (FA-VI)

In solchen Arbeitsverhältnissen können Facharbeiter ihre Kompetenzen, ihr Wissen und Können nicht zur Geltung bringen. Die Abläufe verlangen weder besonderes Wissen noch fachliche Kompetenz. Vielfach ist selbst die Ausformulierung des Arbeitsauftrages entbehrlich, weil es sich um simple, standardisierte Routinevorgänge handelt, die sich ständig in gleicher Weise wiederholen. (FA-VII)

Einen Einfluss auf die zu verrichtenden Tätigkeiten haben die Leiharbeiter an diesen Arbeitsplätzen nicht. Diese sind durch Maschinenabläufe vorgegeben. Wo Handlungsspielräume bestehen, beziehen sich diese nicht auf Inhalt, Zeitpunkt oder Art und Weise der Arbeit und sie führen auch nicht zu einer wahrnehmbaren Veränderung des Arbeitsablaufs. Der resignierte Kommentar: „Ich kann bestimmen, welche Teile ich zuerst wegsortiere“ (FA-VI) drückt aus, dass der Einfluss auf die eigene Arbeit als zu vernachlässigen empfunden wird.

Lediglich in Ausnahmefällen kommt es zu Situationen, in denen ein Problem auftritt, bei dem die Lösung nicht mit geringem Aufwand an Überlegung oder Kenntnissen gefunden werden kann. „Zum Beispiel kann ich manchmal nicht beurteilen, ob ein Teil noch aktuell ist und noch genutzt werden soll.“ (FA-VI) Oder es taucht ein Aufgabenbestandteil auf, das noch nicht beherrscht wird und das deswegen Unsicherheit erzeugt. Ein Lernfortschritt findet allerdings durch die Art der Bearbeitung solcher Probleme nicht statt. „Ich frage dann meinen Teamleiter. Wenn er es auch nicht weiß, wird das Teil in ein Regal gelegt. Alle drei Wochen kommt jemand und beurteilt die Dinge. Diese Person wird in allen Firmen des Unternehmens eingesetzt.“ (FA-VI) Weder lernt der Leiharbeiter das Problem wirklich zu lösen, denn die Kriterien für die weitere Benutzbarkeit von Teilen bleiben ihm verborgen, noch hätte die Mitteilung für ihn selbst einen Sinn. Seine Tätigkeit bleibt simpel, mechanisch und wissensreduziert.

Auf der anderen Seite berichten die befragten Leiharbeiter übereinstimmend, dass ihnen die Möglichkeit, etwas auszuprobieren, bevor es „sitzen“ muss, in der Arbeit nicht gegeben wird. Dies dürfte ein Ausfluss einer generellen Form der Organisation von Arbeit sein, die Lernchancen im Prozess der Arbeit noch nicht als produktiv erkannt hat. Für Leiharbeiter wirkt sich diese Restriktion deswegen zusätzlich als Nachteil aus, weil sie bei einem häufigen Wechsel der Einsatzbereiche und Entleihbetriebe ohne diese Lernchancen strukturell auf dem Niveau einfacher Verrichtungen gleichsam festgehalten werden, die eben ohne Lernen zu erledigen sind.

Dass durch diese Art der Arbeitsorganisation Kompetenzpotentiale verschenkt werden, die die Leiharbeiter in die Entleihbetriebe bringen könnten, wird an einer anderen Stelle deutlich. Die Frage, ob es in der Arbeit die Möglichkeit gibt, mit Kollegen oder Vorgesetzten über Lösungen zu sprechen, die man sich für ein Problem ausgedacht hat, bevor man mit der Bearbeitung einer Aufgabe beginnt, beantworteten die meisten positiv. Man kann Kollegen ansprechen, die bereits länger in dem Betrieb tätig sind, dies eröffnet grundsätzlich Gesprächsmöglichkeiten und damit immer auch Lernchancen. Auch direkte Vorgesetzte oder Kollegen aus anderen Arbeitsfeldern stellen sich in solchen Fällen als Gesprächspartner zur Verfügung. Der Status als Leiharbeiter ist dafür offenbar nicht hinderlich.

Während die Entleihbetriebe die darin liegenden Möglichkeiten der Optimierung unmittelbarer Arbeitsausführung zu sehen scheinen, findet eine systematische Nutzung des in dieser Verhaltensweise der Leiharbeiter liegenden Potentials allerdings offenbar nicht statt. Ein befragter Leiharbeiter berichtet, dass seine Verbesserungsvorschläge nicht wirklich angenommen wurden. Der entscheidende Parameter ist offensichtlich die Länge der bisherigen Einsatzdauer. „Die Vorschläge von Facharbeitern, die bereits länger in dem Unternehmen arbeiten, werden gehört. Dabei macht der Status als Leiharbeiter oder Festangestellter keinen Unterschied.“ (FA-III) Wenig rational erscheint diese Verhaltensweise vor allem deswegen, weil damit gerade die in der Wahrnehmung von Personen, die mit einem Ablauf bisher nicht vertraut sind, liegenden Potentiale nicht genutzt werden. Dies beeinträchtigt sowohl Lern-

chancen der Leiharbeiter, als auch Möglichkeiten der Verbesserung der Abläufe zum Nutzen der Entleihunternehmen.

In anderen Fällen werden Lernchancen, die in der Bewältigung unvorhergesehener oder schwieriger Arbeitsaufgaben liegen, den Leiharbeitern nicht zur Verfügung gestellt. So könnte ein ausgebildeter Facharbeiter Fehler selbständig korrigieren, wenn er die entsprechende Zugriffsbefugnis auf das Programm hätte. So aber muss er seinen Teamleiter fragen. Für ihn bleiben die Standardvollzüge, die auf einem geringen Kenntnis- und Kompetenzniveau zu erledigen sind.

Auch wo Entscheidungen getroffen werden müssen, kann dies auf der Basis von Kenntnissen erfolgen, die in kurzer Zeit erlernt werden können. Selbst ein Einsatz als Springer, der definitionsgemäß an verschiedene Arbeitsplätze führt, bringt keine andere Situation mit sich, da es sich um eine Abfolge von Tätigkeiten auf dem gleichen niedrigen Niveau handelt: „Ventilatoren montieren, Gegenstände verpacken, Hilfstätigkeiten als Maler oder Bodenleger.“ (FA-VI)

Bei Einsätzen, bei denen Hilfstätigkeiten ausgeführt werden, reicht dies aber auch aus. Zwar eignen sich Leiharbeiter in einem formalen Sinne auch unter solchen Bedingungen neue Kenntnisse und neue Erfahrungen an. Diese aber bewegen sich auf einem niedrigen Niveau, haben eine geringe Tiefe und Reichweite und keinerlei berufsfachlichen Inhalt. Von „Lernen“ im Sinne eines Aufbaus neuer beruflicher Kompetenzen kann daher nicht gesprochen werden.

In anderen Einsatzbereichen haben Leiharbeiter – es ist daran zu erinnern, dass es sich bei den hier Befragten ausschließlich um Facharbeiter mit einer abgeschlossenen Ausbildung handelte – gewisse Entscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich der Art der Aufgabenerledigung. Diese betrifft die Auswahl der zu verwendenden Werkzeuge und Materialien oder die Entscheidung über das Vorgehen Wahl. Gelegentlich ist auch nur der Termin für die Abgabe festgelegt, die Aufgabenerledigung selbst nicht. Dabei ist wiederum zu berücksichtigen, dass die objektiven Spielräume des Ausführungshandelns in der Regel durch sachliche Vorgaben und Rahmenbedingungen begrenzt sind.

Ausgebildete Facharbeiter fühlen Sie sich durch solche Tätigkeiten oft gelangweilt oder unterfordert. „Ich mache Standardkram. Habe wenig Bewegungsfreiraum und es geht nicht weiter.“ (FA-VI) Die Erfahrung solcher Arbeitsbedingungen kann zwar die Initiative des Bemühens um eine der eigenen Qualifikation angemessenere Arbeit nicht grundsätzlich ersticken, scheint aber die Hoffnung auf Realisierung dieser Forderungen zu dämpfen: „Ich habe immer versucht, dass ich Tätigkeiten bekomme, die einen auch fachlich ein wenig fordern – soweit es möglich ist!“ (FA-VI) Die im Zuge von Arbeitsteiligkeit entstehende Beschränkung der Aufgabenzuweisung an Leiharbeiter, die daraus folgt, dass höherwertigen Arbeitsaufgaben, zu denen die Leiharbeiter durchaus in der Lage wären, allein von Beschäftigten der Entleihunternehmen ausgeführt werden, trägt dazu bei, dass diese sich unterfordert fühlen und ihr Kompetenzspektrum nicht ausschöpfen können.

Auch die Einsatzpolitik der Verleihunternehmen wie die Erwartungen der entleihenden Firmen scheinen von der Beschäftigung von Leiharbeitern mit Arbeitstätigkeiten auszugehen, die ohne besondere Kenntnisse und Fachkompetenzen ausgeführt werden können. Ob Fachkenntnisse vorliegen, scheint keineswegs immer als Kriterium für Einstellung und Beschäftigung angesehen zu werden. „Ich bin noch nie gefragt worden, was ich kann und weiß, oder ob ich überhaupt eine Ausbildung habe!“ (FA-VI)

Von Überforderung berichten Leiharbeiter vor allem in quantitativer Hinsicht. Auch dort, wo ein Entleihunternehmen stark auf Leiharbeiter setzt und dadurch eine hohe Personalfuktuation in der Belegschaft durch die Abwanderung von Stammbeschäftigten einsetzt, führen die entstehenden Lücken in der Belegschaft und die mangelnde betriebliche Erfahrung von Ersatzkräften zu einer Überlastung der anderen beschäftigten, von der auch die Leiharbeiter betroffen sind.

Kennzeichnend für diese Vorgehensweise ist auch, dass der Zeitraum zwischen Einstellung beim Verleihunternehmen, Ankündigung des Arbeitseinsatzes und Arbeitsbeginn beim Entleiher oft nur so lang bemessen ist, wie für den Weg zwischen verleihendem und entleihendem Unternehmen benötigt wird. „Das ging immer ganz schnell. Vormittags Vorstellung beim Verleiher, Antwort: ‚Sie sind eingestellt. Sie können um 13.30 Uhr beim Entleiher anfangen.‘“ (FA-VI) „Der Einsatz erfolgt von heute auf morgen, Zeit gibt es da überhaupt nicht“. Wenn der Einsatz in einem Betrieb am Freitag beendet ist, versuchen die Leiharbeiter, wenigstens vor dem kommenden Montag zu erfahren, wo sie als nächstes eingesetzt werden. Vereinzelt wurde von einer Zeitspanne zwischen Ankündigung des Arbeitsplatzes und dem Arbeitsbeginn von vier Tagen berichtet. Aber auch das empfinden die befragten Leiharbeiter als „kurzen Zeitraum“. (FA-I)

Eine fachliche Vorbereitung auf einen neuen Arbeitseinsatz ist unter solchen Umständen begreiflicherweise nicht möglich. Offensichtlich verlassen sich Verleiher wie Entleiher darauf, dass die Facharbeiter selbst über die Flexibilitätspotentiale verfügen, die für eine kurzfristige Einarbeitung erforderlich sind. „Da wurde gefragt: ‚Kannst du das? Ja, dann mach‘.“ (FA-VII) Unter diesen Umständen entwickeln Leiharbeiter Ausweichstrategien, um sich auf den neuen Arbeitseinsatz vorzubereiten. Einige versuchen, wenigstens den Weg zum neuen Einsatzbetrieb vorher zu erkunden, um am ersten Arbeitstag Zeit zu sparen. (FA-III) Ein Befragter antwortet auf die Frage nach der Möglichkeit einer Vorbereitung: „Als ich nachgefragt habe: ‚Was soll ich da machen?‘ bekam ich die Antwort: ‚Schlosserarbeiten eben.‘ Der Verleiher hat selbst keine Ahnung, was da los ist.“ (FA-VI) Auch diese Beobachtung scheint kein Einzelfall zu sein.<sup>13</sup>

Von den verliehenen Facharbeitern wird dies unter allen Umständen als ungenügend angesehen. Auf jeden Fall aber gilt es unangemessen, wenn es sich um entfernte Einsatzorte handelt. „Bei, ich sag mal, leichten Tätigkeiten ist es nicht notwendig. In den neuen Arbeitsverträgen der Leihfirmen steht aber zum Beispiel, dass ein bundesweiter Einsatz möglich ist! Wirklich unglaublich! Da wäre eine Vorbereitung schon gut, ist aber auch nicht selbstverständlich.“ (FA-VI)

Von Arbeitsformen, in denen in das Arbeitsprogramm auch Lernphasen integriert waren, also Abschnitte, in denen was Neues ausprobiert werden konnte, Erklärungen gegeben wurden oder regelrechte Unterweisung stattgefunden hat haben die befragten Leiharbeiter aus den Entleihbetrieben nicht berichtet. Eher ironisch schildert ein Leiharbeiter seine ersten Arbeitstage als „Lernphase“, weil er genügend Zeit hatte, sich auf eigene Faust durchzufragen. „Eine Schulung gab es aber nicht. Vor Ort gab es auch keine Einweisung. Ein Leiharbeiter am PC ist sowieso eine Ausnahme.“ (FA-VI)

Die Weiterbildungsangebote der Entleihunternehmen stehen den Leiharbeitern nur sehr begrenzt offen. In einigen Entleihunternehmen gibt es selbst für die eigene Stammebelegschaft kein Angebot an Wei-

---

<sup>13</sup> Vgl. Sczesny, Cordula, Jasper, Gerda, Schmidt, Sophie, Bode, Silke, Horn, Judith: Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2008, S. 25

terbildung; die Frage, ob Weiterbildung, die den Stammbeschäftigten angeboten wird, auch den Leiharbeitern offensteht, kann in diesen Fällen nicht beantwortet werden. In einigen Entleihunternehmen können Leiharbeiter an den vom Unternehmen angebotenen Weiterbildungskursen teilnehmen, in anderen nicht. Vorgefunden haben wir auch die Variante, dass die Weiterbildungsteilnahme für die Stammbeschäftigten als Arbeitszeit gewertet wird, während die Leiharbeiter dafür Freizeit oder Urlaubstage einsetzen müssten. Auch könnte es sein, dass in einigen Unternehmen Unterschiede danach vorgenommen werden, ob ein Weiterbildungsangebot neben dem beruflichen Nutzen auch eine private Komponente haben kann (z. B. Sprachkurse) oder ob es sich um rein berufliche Nutzungen handelt (z. B. Software-Kurse). Letztere stehen dann auch den Leiharbeitern offen.

Allerdings konnten sich einige der befragten Leiharbeiter nicht einmal an Einweisungen zu Arbeitsschutz und Unfallverhütung erinnern. Und Weiterbildungsangebote scheinen selbst da, wo sie bestehen, nicht immer einen Eindruck zu hinterlassen. „Es gab mal einen Workshop über Dichtungen. Wozu der war, weiß ich auch nicht.“ (FA-VI) Auch sind wir nicht auf Entleihunternehmen getroffen, in denen Leiharbeiter auf dem Facharbeiterniveau systematisch in Weiterbildungsangebote und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung einbezogen werden.

So stellt sich bei einigen Facharbeitern, die als Leiharbeiter tätig sind, das Gefühl ein, dass Sie ihre berufliche Kompetenz durch den Einsatz in unterschiedlichen Betrieben nicht etwa erweitert, sondern dass sie durch die unterwertige Beschäftigung langsam verloren geht. Selbst nach einem längeren Einsatz in einem Betrieb, in dem modernste Maschinen eingesetzt werden, empfindet ein Facharbeiter den Qualifikationsverlust, weil er selbst nicht in einer lernförderlichen Weise an diesen Maschinen eingesetzt wird. „Ich traue mich noch, eine ‚normale‘ Maschine zusammenzubauen, aber eine moderne nicht. Da ist alles hightech, das kann ich nicht mehr. Ich finde nicht, dass ich meinen Horizont erweitern kann.“ (FA-VI) Einige der befragten Leiharbeiter sehen dies zwar ebenso, weisen aber darauf hin, dass die Alternative für sie angelernter Arbeit am Band bestünde, die sich noch negativer auf die Kompetenzentwicklung auswirken würde. Andere dagegen hoffen, dass sich ihre beruflichen Kompetenzen zumindest nicht verringern: „Weniger auf keinen Fall.“ (FA-I).

Dennoch scheint bei Facharbeitern das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Weiterbildung und das Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung auch nach einiger Zeit der qualifikationsreduzierenden Beschäftigung als Leiharbeiter erhalten geblieben zu sein. „Damit ich fit bleibe, versuche ich mich in der Freizeit fortzubilden und hole mir Fachbücher. Besonders gefragt sind EDV-Kenntnisse.“ (FA-VI)

Immerhin scheint die Situation in der Leiharbeit in einigen Fällen wenigstens der äußeren Anlass für den Weiterbildungswunsch zu liefern. „Ich habe angefangen mich für EDV zu interessieren, weiß nicht, ob dass sonst so gekommen wäre als Schlosser. Musste mir aber alles selber beibringen.“ (FA-VI)

Soweit die Vorstellung besteht, dass bei Leiharbeitern die verleihfreie Zeit für Weiterbildung genutzt werden könnte, hält diese einer Prüfung in der Realität nicht stand. Der zentrale Grund liegt darin, dass die Zeit zwischen den Einsätzen in der Regel zu kurz ist. Verleihunternehmen weisen im übrigen darauf hin, dass verleihfreie Zeiten oft auch erst kurzfristig bekannt werden. „Eine Weiterbildungsteilnahme ist dann schwer zu organisieren.“ (VU-2)

Auch werden die Einsätze nicht so gestaltet, dass Zeit für eine Weiterqualifizierungsmaßnahme bliebe; die Befunde zur Vorbereitungszeit auf einen Einsatz haben gezeigt, dass die verleihfreien Zeiten für die Beschäftigten (und vielleicht nicht einmal vollständig für die Verleihbetriebe) nicht planbar sind. Allerdings sehen auch die Leiharbeiter natürlich, dass sie verleihfreie Zeiten für Weiterbildung nutzen könnten. Hier freilich kommt dann der zweite Hinderungsgrund ins Spiel. Qualifizierende, qualitätsvolle Weiterbildung ist in der Regel nur über finanziellen Einsatz erreichbar. Dies stößt bei den Leiharbeitern mit ihren unter dem Durchschnitt liegenden Einkommen schnell an Grenzen. Hier könnten die Entleihbetriebe in die Pflicht genommen werden, aber auch die Verleihunternehmen als Beschäftiger wären gefragt. Nach den Erfahrungen der von uns befragten Leiharbeiter gibt es in den Verleihunternehmen aber bisher zwar Unterstützung im Einzelfall, aber keine systematische Weiterqualifizierungspolitik.

Und die befragten Leiharbeiter berichten, dass ihnen auch keine Weiterbildungsangebote gemacht wurden. So bleiben allein die Eigeninitiative und die Freizeit. „Ich beschäftige mich zuhause mit dem PC, hauptsächlich über das Internet. Fachzeitschriften zur Computertechnik kaufe ich mir etwa alle vier Wochen.“ (FA-II) „Ich lese Fachbücher und besuche Seminare von den Gewerkschaften.“ Dabei scheint dann lernförderliche Tätigkeit in einem ganz anderen Bereich stattzufinden. „Dann baue ich irgendwie immer an meinem Haus. Alles mache ich da: Gartenarbeit, Fliesen legen, Decken täfeln etc.“ (FA-VI)

Für Leiharbeiter mit Einsatzfeld Produktion, die besonders an Fachkenntnissen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien interessiert sind, ist offensichtlich das Internet eine geeignete Quelle, die auch genutzt wird. Aber auch die klassische Quelle „Fachbuch“ wird dann genutzt, wenn sie ohne übermäßigen finanziellen Aufwand zugänglich ist.

So bleibt es nicht verwunderlich, dass sich Facharbeiter auch nach längerer Beschäftigung als Leiharbeiter zwar keine Illusionen über ihren gegenwärtigen Stellenwert haben. „Ich bin mir sicher, dass die Entleihfirma nicht weiß, wo sie ihre Arbeiter einsetzt. Wir werden nicht mal in der Personalabteilung geführt, sondern wie Schrauben sind wir ein Posten im Einkauf.“ (FA-VI) Dennoch bleibt die Hoffnung auf eine Stammbeschäftigung – und sei es als Leiharbeiter: „Aber ich bin seit drei Jahren bei diesem Entleiher. Ich war früher auch schon mal da. Ich ersetze einen Stammarbeitsplatz. Aus der Betriebsversammlung letzten Monat konnte ich hören, dass es dem Unternehmen gut geht. Da bin ich wohl bis zur Rente sicher.“ (FA-VI)

### **3.2 Fachkräfte in Leiharbeit in kaufmännischen Funktionen**

Eine andere Behandlung scheinen Beschäftigte mit einer kaufmännischen Fachausbildung zu erfahren, wenn sie als Leiharbeiter tätig sind. Zwar befinden sich diese formal auf dem gleichen Qualifikationsniveau wie Facharbeiter in der Produktion, doch scheinen die Arbeitsanforderungen kaufmännischer Tätigkeiten einen andere Art des Einsatzes niederzulegen.

Ein gelernter Kaufmann für Bürokommunikation war im Einkauf eingesetzt. Hier sind Bedarfsmeldungen aus der Produktion mit vorliegenden Angeboten verschiedener Händler aus einem Pool zu vergleichen und Bestellungen nach Preis und vom Händler angegebener Lieferzeit auszuführen. Dazu wird eine schriftliche Bestellung verfasst und der Eingang der Auftragsbestätigung registriert. Gele-

gentliche Telefonate mit Händlern um Unklarheiten zu beseitigen zählen als Unterbrechung der Routine bereits zu den Ausnahmen. (FA-I)

Charakteristischerweise ist in der Gruppe von Einkäufern, in dem der befragte Kaufmann beschäftigt war, die Arbeit nach Verantwortung und Qualifikationsanforderungen horizontal geteilt. Die vertraglichen Belange, nicht dem Normablauf folgenden Fälle oder Organisations- und Managementtätigkeiten werden von den Einkäufern des Entleihunternehmens selbst erledigt. Der befragte Kaufmann ist dennoch der Auffassung, dass die Tätigkeiten zwar nur einem Teil der Ausbildung eines Bürokaufmanns entsprechen, dass sie aber dem Tätigkeitsspektrum entstammen, das er während seiner Lehrzeit im Betrieb praktisch kennengelernt hat. Dort hatte er alle Fachabteilungen durchlaufen, und anstatt der im Ausbildungsplan vorgeschriebenen Bürotätigkeiten vor allem kaufmännische Sacharbeiterfunktionen ausgeführt.

Auch in dieser Hinsicht könnten sich Tätigkeiten von Leiharbeitern im kaufmännischen Bereich von denen in der Produktion unterscheiden. So ändern sich Regeln, Normen und Vorschriften, was veränderte Anforderungen an die Arbeitsausführung nach sich zieht. Auch kann im Rahmen der Zuständigkeit die Auswahl neuer Lieferanten erfolgen; dies stellt dann einen Arbeitsvorgang auf einer höheren Komplexitätsstufe dar. Allerdings könnte es für die Arbeitssituation von Leiharbeitern, die nicht dem Entleihunternehmen angehören, typisch sein, dass diese über solche Konsequenzen erst dann informiert werden, wenn die Konsequenzen unmittelbar bevorstehen. Bei Einsätzen von Leiharbeitern im kaufmännischen Bereich scheint folglich die Form der Unterforderung, die für die Facharbeiter überwiegend festgestellt wurde, eher einen geringeren Umfang zu haben.

Auch die Feststellung der fehlenden Vorbereitung und Einarbeitung findet sich bei dem als Leiharbeiter eingesetzten Bürokaufmann in der Form nicht. Er berichtet von einem Bewerbungsgespräch vor dem Einsatz im Entleihunternehmen. Dadurch war ihm klar, welche Aufgaben er zu erfüllen haben werde. Eine darüber hinausgehende Vorbereitung war daher nicht nötig. (FA-I)

Es konnte im Zuge dieser explorativen Studie nicht geklärt werden, ob dies eine Ausnahme war oder ob die entleihenden Unternehmen Unterschiede beim Einsatz von Leiharbeitern nicht nur zwischen Ingenieuren und betrieblich ausgebildeten Fachkräften, sondern auch innerhalb der betrieblichen Fachkräfte zwischen Leiharbeitern aus gewerblichen und aus kaufmännischen Berufen machen.

Auch hier deuten die Befunde darauf hin, dass es bei Leiharbeit im kaufmännischen Bereich eine Differenz zum Einsatz von Leiharbeitern in den Bereichen der gewerblichen Produktion gibt. Wenn sich der Befund erhärten sollte, dass der berufliche Einsatz von Leiharbeitern sich prinzipiell von der der Stammbeschäftigten nicht unterscheidet, wird auch die Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit ähnlich verlaufen. Nach dem Berufseintritt finden grundsätzlich Erweiterung und Verengung von Kompetenz parallel statt. Dies entspricht ist für den Übergang von (auf ein breites Berufsfeld gerichteter) Ausbildung in die (mit der Spezialisierung auf ein berufliches Tätigkeitsgebiet verbundenen) Berufsausübung generell charakteristisch.

Gerade aus dem kaufmännischen Bereich kommt allerdings die Einschätzung, dass Stammbeschäftigte vom Unternehmen stärker dazu veranlasst würden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Offenbar fehlt die Bereitschaft der Unternehmen in die Kompetenz von Leiharbeitern zu investieren, da diese nur kurzfristig im Unternehmen tätig sind. Die befragten Leiharbeiter hatten deshalb den Eindruck, dass sie als Stammbeschäftigte mehr Kompetenzen hätten aufbauen können. Unter dem Aspekt

der Fragestellung dieser Studie nach dem Lernen im Prozess der Arbeit kann dieser Unterscheidung, die für die einzelnen Personen selbstverständlich von erheblicher Bedeutung ist, nicht weiter verfolgt werden.

Im kaufmännischen Bereich scheinen berufliche Spezialisierungen für die Leiharbeiter interessant zu sein. Dies beruht offensichtlich nicht allein auf fachlichem Interesse, sondern auch auf der Einschätzung, dass sich dadurch die beruflichen Chancen am ehesten verbessern lassen. In Zeiten der Globalisierung gewinnen auch in der Wahrnehmung der Beschäftigten Fremdsprachenkenntnisse zunehmend den Stellenwert einer Selbstverständlichkeit.

### **3.3. Fachkräfte in Leiharbeit in Verwaltungsfunktionen**

Die Situation bezüglich des Lernens in der Arbeit für Verwaltungskräfte, die in Leiharbeit tätig sind, ähnelt weitaus eher der der Fachkräfte mit kaufmännischer Ausbildung als der Produktionsfacharbeiter.

Die Frage nach der Entsprechung von vorhandenen und in der Leiharbeit abgeforderten Qualifikationen ist in den hier betrachteten Fällen auf den ersten Blick sehr einfach, auf den zweiten dagegen weitaus weniger eindeutig zu beantworten. Der Grund liegt darin, dass solche Arbeitsplätze häufig von Frauen eingenommen werden, die über weitaus höhere Qualifikationen verfügen, als sie auf solchen Arbeitsplätzen abgefordert werden. Diese Qualifikationen, die bis zu einem wenigstens begonnenen Studium reichen können, sind freilich für die konkrete Tätigkeit fachlich strenggenommen ohne Belang. So hat die Feststellung nur wenig Sinn, dass die in fünf oder auch acht Semestern eines Betriebswirtschaftsstudiums erworbenen Qualifikationen nicht auf einem typischen Mischarbeitsplatz in einer Verwaltung abgefordert werden. Wo die Tätigkeiten zum Beispiel in der Verwaltung eines Materiallagers einschließlich Bestellung und Ausgabe bestehen, dem Empfang der Menschen, die das Amt betreten, Tätigkeiten am PC einschließlich eines Schreibdienstes für Vorgesetzte, Sekretariatsaufgaben, Postbearbeitung und der Erstprüfung von eingegangenen Vorgängen, da ist eine ehemalige Studentin natürlich überqualifiziert. Allerdings fehlen ihr Kompetenzen, wie sie in einer einschlägigen kaufmännischen oder verwaltungsbezogenen Fachausbildung vermittelt werden.

Die hier geforderten Qualifikationen sind zum Teil Fachqualifikationen, die üblicherweise in einer Ausbildung erworben werden, ein Teil lässt sich aber auch als „gehobene Jedermannsqualifikationen“ bezeichnen. Damit schließt sich der Kreis dann allerdings insofern wieder, als solche „gehobenen Jedermannsqualifikationen“ eher bei Beschäftigten vorzufinden sind, die über ein Abitur oder wenigstens einen mittleren Schulabschluss und auch über solche Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen, wie sie üblicherweise in einem Studium erworben werden. Beispielweise spielen in Verwaltungen – dies gilt nicht nur für den öffentlichen Dienst, sondern auch für die Verwaltungen großer Unternehmen – die Qualifikation zum Verständnis von in einer formalen Sprache abgefassten Texten (Arbeitsanweisungen, Regeln, Gesetzestexte, Verordnungen etc.) eine erhebliche Rolle. Zur Bewältigung dieser Anforderungen ist ein Studium unabhängig von seiner fachlichen Ausrichtung in jedem Falle hilfreich und stellt damit eine brauchbare – wenn auch nicht immer honorierte – Voraussetzung für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen dar.

So überrascht es nicht, dass sich solche Beschäftigten in Leiharbeit zwar von den vielfältigen und abwechslungsreichen Tätigkeiten ausgelastet fühlen. Zwar gibt es in solchen Tätigkeiten auch Routinen,

insbesondere dann, wenn ein Leiharbeiter zwei bis drei Jahre dieselbe Stelle innehat. Da das Tätigkeitsspektrum breit ist und darüber hinaus auch wechselnde Arbeitsplätze innerhalb einer Verwaltung ausgeübt werden, in denen teilweise unterschiedliche Tätigkeiten auszuführen sind, enthalten die Arbeitsanforderungen auch immer wieder neue Komponenten. Die Qualifikationsanforderungen aber werden eher als unterfordernd bewertet.

Diese Einschätzung wird durch die Tatsache unterstrichen, dass Verwaltungskräfte als Leiharbeiter auch dann häufig an wechselnden Arbeitsplätzen eingesetzt werden, wenn sie innerhalb derselben Verwaltung in verschiedenen Abteilungen beschäftigt werden. Solche Versetzungen, die jedesmal mit neuen Anforderungen verbunden sind, können auch innerhalb sehr kurzer Zeitspannen eintreten. Zwischen der Ankündigung und dem Arbeitsbeginn am neuen Arbeitsplatz liegen gelegentlich auch nur ein oder zwei Tage. Dies wäre nicht möglich, wenn es sich um Arbeitsplätze mit anspruchsvollen Qualifikationsanforderungen handelte. Allerdings wird selbst hier die erforderliche Einarbeitung nicht in allen Fällen geleistet.

An solchen, auf wenig formalisierten Kompetenzen beruhenden Arbeitsplätzen, findet die Aneignung der erforderlichen Qualifikationen so gut wie ausschließlich im Prozess der Arbeit selbst statt. Dies sehen die Verwaltungskräfte in Leiharbeit selbst so. Daran werden sogar weitergehende Überlegungen über das Lernen im Prozess der Arbeit geknüpft. Es wird abgewogen, ob der Kompetenzerwerb durch den Einsatz in unterschiedlichen Betrieben mehr Vorteile bietet, weil man dadurch in jeweils andere Bereiche oder Branchen „reinschnuppern“ kann, oder ob vielmehr der Spezialisierungseffekt längerer Einsatzzeiten die Kompetenz erhöht. Eine Festlegung in dieser (ja auch in dieser Allgemeinheit nicht zu entscheidenden) Frage erfolgt jedoch begrifflicherweise nicht.

Das schließt nicht aus, dass Kollegen eine auch teilweise formalisierte Einarbeitung am Arbeitsplatz vornehmen. Diese kann vor allem in der Erläuterung von Vorgängen und in der Weitergabe von Grundsätzen und Regeln, aber auch von Erfahrungen in deren Bearbeitung bestehen. Auf dieser Basis sehen sich Leiharbeiter, die ausschließlich *on-the-job* qualifiziert worden sind, im Vergleich mit den gelernten Verwaltungsfachkräften keineswegs im Nachteil. Zwar wird anerkannt, dass diese Kollegen durch den Besuch einer Verwaltungsfachschule bestimmte Grundlagen haben, die ihnen selbst fehlen. Im Bezug auf das Arbeitsergebnis wird allerdings ein Unterschied nicht gesehen: „Das Ergebnis ist letztendlich allerdings auch da.“ (VA-11)

Unter diesen Umständen sprechen die Leiharbeiter selbst davon, dass sie durch die Arbeit - ergänzt durch nicht-formelle Einweisungen und Einarbeitungen – ihre berufliche Kompetenz erweitert haben. „Da habe ich viel gelernt.“ (VA-11) Der ursprüngliche Qualifikationshintergrund des früher absolvierten Studiums scheint allerdings noch durch, wenn diese Bemerkung mit der Ergänzung versehen wird, dass Kompetenzen, die in der privaten Wirtschaft gefordert werden würden, sich eher verringert haben.

Im Hinblick auf die Teilnahme an formaler Weiterbildung befinden sich Verwaltungskräfte jedoch offenbar innerhalb der Gruppe der Beschäftigten in Leiharbeit in einer besondere Stellung. Insbesondere dann, wenn Verwaltungskräfte in Leiharbeit gleiche Tätigkeiten ausführen wie Stammbeschäftigte der Verwaltung, scheinen sie einen erheblich leichteren Zugang zu formalen Weiterbildungsangeboten zu haben, als Leiharbeiter in Entleihunternehmen in anderen Wirtschaftszweigen. Das betrifft vor allem notwendige fachliche Qualifizierungen wie EDV-Schulungen und es ist unabhängig davon der

Fall, ob die Initiative von der Verwaltung oder vom Leiharbeiter ausgeht. An dieser Stelle haben wir auch den einzigen Fall angetroffen, in dem die Kosten der Weiterbildung für einen Leiharbeiter vom Entleiher übernommen wurden.

Die Attraktivität formaler Weiterbildung und fachlicher Grundkenntnisse scheint allerdings durch, wenn auf die Frage nach gewünschten Weiterbildungsinhalten neben speziellen Kenntnissen im Bereich der Buchhaltung und der EDV den Wunsch äußert, „auch mal wieder einiges von Grund auf lernen zu können.“ (VA-11)

### **3.4 Ingenieure in Leiharbeit sind (fast) nicht Leiharbeiter, sondern bleiben Ingenieure**

Die Arbeitsrealität von Ingenieuren, die in Leiharbeit tätig sind, unterscheidet sich allerdings von der der gewerblichen Arbeitnehmer in einigen Punkten erheblich. Ingenieure werden im Entleihbetrieb offensichtlich grundsätzlich als Ingenieure betrachtet, behandelt und eingesetzt und nicht als Leiharbeiter. Natürlich wird die vertragsrechtliche Situation der Ingenieure als Leiharbeiter dadurch nicht verändert und das Instrument der Leiharbeit dient offensichtlich auch hier vor allem der Reduktion des Anstellungsrisikos für das entleihende Unternehmen. Betrachtet man jedoch Arbeitseinsatz und Qualifikationsabforderung sowie Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung, so gibt es starke Indizien dafür, dass Im Mittelpunkt des Interesses der Entleihunternehmen die Qualifikation der Ingenieure steht und nicht ihr minderer arbeitsrechtlicher Status als Leiharbeiter. Dadurch unterscheiden sich auch die Lernchancen von Ingenieuren im Entleihbetrieb deutlich von denen anderer Beschäftigter in Leiharbeit. Dies schlägt sich auch in ihrem Selbstbild und in ihrer Wahrnehmung von der Arbeit nieder.

Den deutlichsten Ausdruck findet dies zunächst in der Integration der Ingenieur-Leiharbeiter in die Arbeitsorganisation der Unternehmen. Nicht nur sitzen Ingenieur-Leiharbeiter Schreibtisch an Schreibtisch mit den Stammarbeiter-Ingenieuren, sie sind in die Auftrags- und Bearbeitungsketten vollständig eingebunden und übernehmen in diesem Rahmen auch bedeutsame und verantwortungreiche Aufgaben wie die Projektentwicklung bis hin zur Leitung von Arbeitsgruppen. Sie kommunizieren mit den Stammarbeiter-Ingenieuren und werden von Vorgesetzten in gleicher Weise wie Stammkräfte eingewiesen und geführt. Offenbar schätzen die entleihenden Unternehmen den gegenwärtigen Ingenieurarbeitsmarkt so ein, dass sie über den Mechanismus der Leiharbeit stets ausreichend qualifiziertes, motiviertes und loyales Ingenieur-Personal rekrutieren können, so dass sie die mit einer Festanstellung verbundenen Risiken vermeiden können ohne den Risiken zu unterliegen, die aus dem Verzicht auf eine Betriebsbindung entstehen können. Bestärkt werden sie vermutlich auch dadurch, dass die geliehenen Ingenieure in Selbstdarstellung und Selbstverständnis eine deutlich stärkere Bindung an das Entleihunternehmen artikulieren, für das sie tätig sind, als an das Verleihunternehmen, mit dem sie einen Arbeitsvertrag haben.

Der Typ des Ingenieur-Leiharbeiters hat deshalb auch den sicheren Eindruck, dass die Tätigkeiten, für die er eingesetzt wird, seinem Qualifikationsniveau entsprechen. Wie Stammarbeiter-Ingenieure auch, kann er schon nach kurzer Zeit das Gefühl entwickeln, eigentlich mehr zu machen, als seine Stellenbeschreibung aussagt und als von einem Berufseinsteiger erwartet werden kann. Geringere Anforderungen entstehen wohl quantitativ, wenn man durch die Art der Organisation des Arbeitsprozesses an Schnittstellen auf die Ergebnisse vorgelagerter Bereiche warten muss, nicht jedoch qualitativ, weil man etwa als Leiharbeiter nicht vollständig gefordert wäre. Eigenes Wissen kann eingebracht werden,

die geforderten Tätigkeiten entsprechen in der Wahrnehmung der Ingenieure „voll und ganz“ der Ausbildung.

Dass Kompetenzen, Wissen und Können in den Tätigkeiten, für die der Typ des Ingenieur-Leiharbeiters eingesetzt wird, voll zur Geltung kommen, kann allerdings auch der aktuellen Situation der Studierenden wie der besonderen Form der Ausbildung geschuldet sein. So wurde diese Aussage vor dem Hintergrund getroffen, dass Tätigkeiten in den Betrieben, in denen man als Ingenieur-Leiharbeiter beschäftigt war, durch Praktika während des Studiums und danach oder durch eine in Kooperation mit dem Betriebe angefertigte Examensarbeit mindestens nicht völlig unbekannt waren. Dass eine anschließende Beschäftigung nicht in einem Normalarbeitsverhältnis, sondern im Status des Leiharbeiters erfolgt, tritt in der Bedeutung für den Ingenieur zurück, weil er nunmehr an gleichen Themen arbeitet wie als Praktikant, aber auf einem wesentlich höheren Niveau. Auch wird der Einfluss auf Durchführung und Resultat der Arbeit im Vergleich zur Praktikantenzeit als deutlich größer wahrgenommen. Man empfindet sich als wesentlich mehr akzeptiert, bis hin – je nach Aufgabe und Funktion – auch „als ein zentraler Punkt, an dem man sich wendet. Wenn es mal irgendwo nicht voran geht, dann klingelt bei mir das Telefon heiß!“ (ING IV) Der arbeitsrechtliche Status des Leiharbeiters tritt in dieser Darstellung vollständig hinter den beruflichen Status des Ingenieurs zurück, der durch eine besondere Verbindung von Fachkompetenz, Einsatzfreude, Organisationstalent und Verantwortungsbereitschaft charakterisiert ist. Druck entsteht durch ehrgeizige Projektziele, nicht durch arbeitsrechtliche Unsicherheit. Langeweile oder Unterforderung sind Fremdwörter.

Lernchancen gelten unter diesen Umständen als selbstverständlich und sie sind es insbesondere dort, wo es bereits vor dem jetzigen Arbeitsverhältnis eine Beziehung zum Beschäftigungsbetrieb durch Praktika oder Diplomarbeit gab, offensichtlich auch Realität. Es gibt bei der Übernahme neuer Aufgaben eine Einweisung, die – wenn sie Wünsche offenlässt – deswegen Wünsche offenlässt, weil sie immer Wünsche offenlässt und nicht, weil sie für einen Leiharbeiter etwa nachlässiger durchgeführt würde. Auch dass Arbeitsaufgaben nicht bis ins Letzte ausformuliert sind, so dass man sich ein Stück weit selbst zurechtfinden muss, wird als normaler Bestandteil der Arbeitstätigkeit eines Ingenieurs empfunden und nicht mit dem rechtlichen Verhältnis als Leiharbeiter in Verbindung gebracht.

Soweit Lernchancen aus der Notwendigkeit abgeleitet werden, sich auf der Basis teilweise bekannter Arbeitsumstände und eigener fachlicher Kompetenz die unbekannteren Elemente einer Arbeitssituation zu erschließen, hat der Typ des Ingenieur-Leiharbeiters kein Problem mit seiner Situation. „Jede Arbeit hat ihre Routinen, aber Projekte ergeben immer wieder neue Bereiche, in die man reinkommt, dadurch ist die Arbeit doch relativ abwechslungsreich. ... Die Aufträge sind klar formuliert. Falls nicht, besteht die Möglichkeit zu fragen... Und mir obliegt mir sehr viel Freiheit. Es gibt eine Prioritätenliste, die mit der Abteilung und dem Abteilungsleiter als Vorgesetztem abgesprochen und festgelegt wird. (In diesem Rahmen habe ich) relativ viel Handlungsfreiraum, wie die Themen bearbeitet werden... Die Organisation der Arbeit ist also sehr frei und selbständig.“ (ING V)

„Ich muss mich ständig auf neue Sachen einstellen, das ist aber auch mein Anspruch und auch diesem Projekt geschuldet... Also mein Chef steckt den Rahmen ab. Er formuliert abstrakte Ziele und innerhalb dieser Grenze kann ich mich frei bewegen. Also ich hab schon ne ziemlich hohe Entscheidungsgewalt. Die Leute, die unmittelbar am Projekt beteiligt sind, die hören auch auf mich und müssen das auch. (ING IV)

Ganz eindeutig empfindet dieser Typ des Ingenieur-Leiharbeiters sich als vollwertige Arbeitskraft und nicht etwa als Lückenbüßer. „Ein ganzes Projekt zu bearbeiten und einzuführen ist keine Fließbandarbeit und keine Lückenbüßertätigkeit.“ (ING IV)

Auch der Umgang mit der Arbeitsorganisation und dem Arbeitsergebnis bestärken den Ingenieur-Leiharbeiter in der Auffassung, eine ausbildungsgemäße und anspruchsvolle Tätigkeit mit persönlichen Entwicklungschancen auszuüben.

Auf der einen Seite muss das Ergebnis „sitzen“. Es wird nicht groß überprüft oder in Frage gestellt. „Spielraum für Versuche ist nicht vorhanden, die Dinge werden dem Betriebsrat vorgestellt und da muss alles Hand und Fuß haben.“ (ING V)

Auf der anderen Seite wirken sich der innovative und projekthafte Charakter lernförderlich aus. Es werden Vorschläge gemacht und Ideen entwickelt, die diskutiert und besprochen werden. Daraus können sich Verbesserungsvorschläge ergeben, aus denen für das nächste Mal gelernt werden kann. „Das heißt, es gibt keine festgelegte Vorgehensweise, vielleicht wäre eine andere Weise besser gewesen, aber das Ziel wurde erreicht. Kann man dann aber nächstes Mal verbessern bzw. bei neuen Entwicklungen berücksichtigen.“ (ING IV)

Als besonders hilfreich gerade für das Lernen in der Arbeit wird die Unterstützung durch Vorgesetzte angesehen. „Mit dem Vorgesetzten (gibt es) wirklich ein sehr kommunikatives Verhältnis. Das bringt sehr viel für das Wissen und das Lernen im Prozess der Arbeit.“ (ING V)

Steht als auch bei der Arbeitsorganisation und bei der Behandlung durch Vorgesetzte nicht der vertragsrechtliche Status als Leiharbeiter, sondern der berufliche Status als Ingenieur im Vordergrund, so gilt das gleiche für die Möglichkeit formaler Weiterbildung. Mit dem Typ des Ingenieur-Leiharbeiters werden offenbar sogar Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen Weiterbildung als ein Bestandteil aufgeführt wird. Dies geht bis dahin, dass einem Ingenieur-Leiharbeiter die gleiche innerbetriebliche Weiterqualifizierung im Entleihbetrieb angeboten wird, wie den festangestellten Ingenieuren.

Hinzu kommt, dass Ingenieure von sich aus eine weiterbildungsaktive Gruppe sind, die Lernchancen nutzt, wo sie sich bieten. Besonders das non-formale Lernen durch die Lektüre von Fachzeitschriften steht im Vordergrund. Daneben gilt stetige Weiterqualifizierung auf dem Gebiete der EDV als wichtig, „um nicht einzurosten und fit zu bleiben auch irgendwie für den Job.“ (ING V) Außerdem sind offenbar Sprachkurse ein wichtiger Weiterbildungsinhalt.

Fachzeitschriften werden als Weiterbildungsquelle auch deswegen geschätzt, weil man da „eher mitbekommt, wie sich das eigene (sic !) Unternehmen sich positioniert, als intern; vor allem auch viel eher. Da wird innerhalb des Unternehmens sehr spärlich mit umgegangen.“ (ING IV) Dabei ist auffällig, dass die Formulierung einer Zugehörigkeit (bei aller bewusst-unbewussten Distanz als Arbeitnehmer) vom Typ des Ingenieur-Leiharbeiters im Hinblick auf das beschäftigende Entleihunternehmen vorgenommen wird und nicht im Bezug auf den Verleihbetrieb. „Ich habe keine Beziehung zum Verleiher aufgebaut, eher zum jetzigen Unternehmen. Den anderen sieht und hört man fast gar nicht.“ (ING V) Das verleihende Unternehmen bleibt Ansprechpartner für Fragen von Urlaub und Geld. Man hat sonst eher wenig Kontakt.

Denn das eigentliche berufliche Ziel auch der Ingenieure ist es, nicht Ingenieur-Leiharbeiter zu bleiben. „Ich bin gerade so froh, dass ich den geplanten Lehrgang machen kann. Hoffe auf Übernahme.“

(ING V) Im Entleihunternehmen werden allerdings derzeit generell keine Einstellungen vorgenommen. Dabei hat er sich um eine Festanstellung gleich nach Beginn der Tätigkeit bemüht, bisher aber ohne Erfolg. Doch er hofft weiter und möchte in etwa zwei bis drei Jahren sein Ziel erreicht haben, eine Festanstellung zu bekommen.

#### **4. Perspektiven der Untersuchung des Lernens im Prozess der Arbeit**

Die hier vorgelegte Studie hatte explorativen Charakter. Ihre Ergebnisse können nicht verallgemeinert werden. Sie beanspruchen jedoch empirische Triftigkeit und Validität insofern, als sie die reale Situation von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen wiedergeben. Der methodologische Stellenwert der Aussagen ist folglich der von Hypothesen, die in weiteren, dann nach Möglichkeit repräsentativ anzulegenden Untersuchungen zu prüfen wären.

Solche weiterführenden Untersuchungen dürften die hier wiedergegebenen Befunden ergänzen, abrunden und erweitern, in einigen Fällen sicher auch differenzieren. So ist anzunehmen, dass bei einer breiteren Auswahl auch solche Einsatzbedingungen von Facharbeitern als Leiharbeiter in den Blick geraten werden, die bessere Lernchancen bieten, als das hier der Fall gewesen ist. Ob dadurch die grundsätzliche Differenzierung der Lernchancen von Beschäftigten in Leiharbeit nach den beruflichen Einsatzbereichen verwischt werden würde, ist jedoch eher zweifelhaft. Auf der anderen Seite wurden nämlich in dieser Studie große Einsatzbereiche von Leiharbeitern überhaupt nicht erfasst. Dies betrifft vor allem diejenigen, die von vornherein für solche Tätigkeiten eingestellt werden, in denen berufliche Qualifikationen gar nicht verlangt werden.

Von Interesse wäre dann viel eher, mit welcher beruflichen Vorbildung und aufgrund welcher beruflichen Karriere Angehörige dieser Beschäftigtengruppe Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen geworden sind, sowie, welche Rolle dabei Bildung – Ausbildung und Weiterbildung – gespielt haben oder vielleicht eben auch nicht haben spielen können. Denn dieser eine Befund zieht sich in einer Weise durch die hier betrachteten Fälle und ist im Kontext von Arbeit generell und der speziellen Rolle der Leiharbeit derart plausibel, dass auch bei einer größeren Fallzahl eine Veränderung kaum vorstellen lässt. Das ist der Zusammenhang von Leiharbeit und vorgängigen gebrochenen beruflichen Karrieren, die in der Regel auch mit Form und Verlauf der vorherigen beruflichen Ausbildung zu tun haben. Dieser Sachverhalt eröffnet zugleich eine beschäftigungs- und qualifikationspolitische Perspektive, die Leiharbeit in einem ganz anderen Licht erscheinen lassen könnte, wenn entleihende und verleihende Unternehmen, aber auch die gesellschaftlichen Akteure der Arbeitsmarkt- und der Bildungspolitik es wollten.

Wenn es nämlich so ist, dass Leiharbeit einer der zentralen Mechanismen geworden ist, der Bewerbern und Bewerberinnen, die aus ihrem bisherigen beruflichen Werdegang mit Problemen und Hypotheken belastet sind, dennoch einen, wenn auch prekären, Zugang zum Arbeitsmarkt eröffnet, dann könnte eine intelligente Verbindung von Leiharbeit und beruflicher Qualifizierung sowohl durch formale als auch durch non-formale und informelle Weiterbildung die Arbeitsmarktchancen dieser Beschäftigtengruppe entscheidend verbessern. Es muss in der heutigen Debatte nicht lange betont werden, dass dies nicht nur gerecht gegenüber den betroffenen Menschen, sondern auch nützlich für die Unternehmen und die gesamte Volkswirtschaft wäre.

Das allein in die Verantwortung der Beschäftigten in Leiharbeit zu geben und weiter darauf zu vertrauen, dass diese ihr Interesse an Bildung auch durch individuelle Initiative verfolgen, hieße allerdings, das Problem beiseite zu schieben. Die Berufsverläufe von Leiharbeitern und Leiharbeiterinnen zeigen ja gerade, dass Arbeitsmarkteintritt und Kompetenzentwicklung – aus welchen Gründen auch immer – im Einzelfall bisher nicht befriedigend gelungen waren. Es dürfte weniger Mühe bedürfen um zu zeigen, welche strukturellen Faktoren (neben den individuellen) hierfür ursächlich sind. Nicht zuletzt aber handelt es sich ganz praktisch um eine Gruppe, die Weiterbildung besonders nötig braucht, aber über besonders wenige Ressourcen dazu verfügt. Ohne Frage müssen die Beschäftigten selbst dazu auch in die Verantwortung genommen werden. Gerade für Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen aber sind ergänzende Hilfen besonders nötig.

Eine Arbeit, die intellektuelle und praktische Anreize enthält und damit Lernen ermöglicht, die also zum Aufbau von beruflicher Kompetenz und beruflicher Erfahrung führt, sowie ihre Ergänzung durch Unterstützung bei der formalen und non-formalen Weiterbildung wären zwar nicht die einzig mögliche und die einzig notwendige, sicher aber nicht die schlechteste Voraussetzung dafür.

## Literatur

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006. Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2006. Manuskript. o. O. (Berlin) o. J. (2006)

Dehnbostel, Peter: Lernorte, Lernprozesse und Lernkonzepte im Lernenden Unternehmen aus berufspädagogischer Sicht; in: ders. (Hg.): Berufliche Bildung im Lernenden Unternehmen. Berlin 1998

Galais, Nathalie, Moser, Klaus: Kompetenzentwicklung und Commitment überdenken, in: Personalführung 1/2008,

Münchhausen, Gesa von: Förderung der Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. (Forschungsprojekt 3.4.104 im Bundesinstitut für Berufsbildung). [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

Rebmann, Karin; Tenfelde, Walter; Uhe, Ernst: Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Wiesbaden 2003<sup>2</sup>

Sczesny, Cordula, Jasper, Gerda, Schmidt, Sophie, Bode, Silke, Horn, Judith: Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2008