

Bouncken, Ricarda B.; Fischer, Hajo; Lehmann, Christian

Article

Weiterbildung in der Zeitarbeit: Einflussfaktoren und Erfolg

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Bouncken, Ricarda B.; Fischer, Hajo; Lehmann, Christian (2012) : Weiterbildung in der Zeitarbeit: Einflussfaktoren und Erfolg, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 26, Iss. 2, pp. 115-142, https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2012_02_Bouncken

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/93018>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ricarda B. Bouncken, Hajo Fischer, Christian Lehmann*

Weiterbildung in der Zeitarbeit – Einflussfaktoren und Erfolg**

Zeitarbeit hat sich für die deutsche Wirtschaft zu einem wichtigen Flexibilisierungsinstrument entwickelt. Dem zunehmenden Mangel an neuen, qualifizierten Zeitarbeitnehmern kann auch in der Zeitarbeit durch die Qualifizierung bestehender Mitarbeiter begegnet werden. Auch wenn Weiterbildung oft noch ein Stiefkind in der Zeitarbeit ist, zeigen sich Erfolgssteigerungen von Zeitarbeitsunternehmen durch Weiterbildung. Investitionen in die Weiterbildung von Zeitarbeitskräften amortisieren sich nicht nur durch höhere Verleihsätze, sondern auch durch eine gesteigerte Attraktivität für Mitarbeiter und Kunden. Dieser Beitrag soll beantworten, (1) welche Bedingungen das Auftreten und den Umfang betrieblicher Weiterbildung durch Personaldienstleister beeinflussen und (2) inwieweit Weiterbildung ein Erfolgsfaktor für Personaldienstleister darstellt. Unsere Studie zeigt, dass sowohl Strukturmerkmale der Verleiher als auch die Nutzungsmotive der Entleiher den Weiterbildungsumfang beeinflussen. Darüber hinaus weisen wir nach, dass Weiterbildung die Wettbewerbsfähigkeit von Personaldienstleistern fördert.

Causes and Conditions of Training in the Field of Temporary Work. Implications for the Success of Temporary Work Agencies

Temporary work has become an important feature of the German labor market. Skilled labor shortages have spurred on the growth of temporary work, stressing the need to invest in training of temporary workers. Even though training has largely been ignored by temporary work agencies (TWAs), they can improve their performance by training temporary workers. Investment in such training pays off through higher fees and increased attractiveness of the agencies for workers and clients. Our paper considers (1) which conditions influence occupational training of temporary workers and (2) whether training contributes to the competitiveness of TWAs. Our empirical study shows that several factors increase training intensity and that training is positively related to the competitiveness of TWAs.

Key words: **temporary work, temporary work agencies, occupational training, qualification, training, performance, competitiveness**
(JEL: J20, J22, J24, M12)

* Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation an der Universität Bayreuth. Dr. Hajo Fischer und Christian Lehmann sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl. Universität Bayreuth, Prieserstr. 2, D – 95440 Bayreuth. E-Mail: bouncken@uni-bayreuth.de.

** Artikel eingegangen: 14.7.2011
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 13.4.2012.

1. Einleitung

Die Zeitarbeit zählt seit einigen Jahren zu den am stärksten wachsenden Branchen in Deutschland (Crimmann et al., 2009). Mittlerweile verfügt dieser Wirtschaftszweig über ebenso viele sozialversicherungspflichtig Beschäftigte wie die IT- und Telekommunikationsbranche (Bundesagentur für Arbeit, 2012). Neben der zu erwartenden Einführung des Equal-Pay-Grundsatzes zählen die Gewinnung neuer und eine bessere Bindung bestehender Mitarbeiter derzeit zu den größten Herausforderungen für ein weiteres Wachstum der Zeitarbeit (Spermann, 2012).

Trotz der hohen Bedeutung der Weiterbildung für Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter (Mitlacher, 2006) und ihrer Rolle zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Garloff & Kuckulenz, 2006) fällt die Teilnahme von Zeitarbeitnehmern an formalen Weiterbildungsmaßnahmen im Vergleich zu anderen Beschäftigungsgruppen sehr gering aus (Moraal et al., 2008; von Rosenblatt et al., 2008). Zeitarbeitsunternehmen begründen dies mit der fehlenden Amortisierung der Qualifizierungsmaßnahmen aufgrund der kurzen Beschäftigungsdauer der Zeitarbeitnehmer und fehlenden Möglichkeiten, Kunden durch höhere Verleihsätze an den Kosten zu beteiligen (Bouncken et al., 2011).

Als Erklärung für die Diskrepanz zwischen dem Stellenwert der Weiterbildung und dem tatsächlichen Weiterbildungsverhalten von Zeitarbeitsunternehmen wird in der Literatur auf die trianguläre Struktur der Zeitarbeit verwiesen, durch die insbesondere in Bezug auf langfristige Maßnahmen wie die Personalentwicklung eine „Verantwortungsdiffusion“ zwischen Verleiher und Kunden stattfindet (Bornewasser, 2012; Promberger et al., 2006).

Die wenigen konzeptionellen Beiträge, die sich mit der Weiterbildung in der Zeitarbeit beschäftigen, zeigen auf, unter welchen Umständen Weiterbildungsmaßnahmen produktivitäts- und erfolgssteigernd wirken können (Schmidt & Thommes, 2007), dass in der Praxis trotz vermeintlich fehlender Anreize umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen stattfinden (Spermann, 2011) und wie arbeitsplatzbezogene Weiterbildung organisiert werden kann (Münchhausen, 2008). Gleichwohl fehlt es an Studien, die die Wirkung verschiedener Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsintensität von Personaldienstleistern belegen und Aufschluss über den Erfolgsbeitrag insbesondere arbeitsplatzferner, formaler Qualifizierungsmaßnahmen geben.

Ziel dieses Beitrags ist es daher, den Einfluss wesentlicher Charakteristika der Zeitarbeit auf den Umfang der von Verleihunternehmen durchgeführten formalen Weiterbildungsmaßnahmen nachzuweisen sowie den für die Zeitarbeitsbranche nach wie vor offenen Beitrag formaler Qualifizierung zum Unternehmenserfolg zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurden 290 deutsche Zeitarbeitsunternehmen zu Weiterbildung, Struktur- und Kontextmerkmalen sowie dem Unternehmenserfolg befragt.

Die Ergebnisse weisen nicht nur die Erfolgswirksamkeit formaler Weiterbildung in der Zeitarbeit nach, sondern zeigen auch auf, wie Beschäftigungsdauer, Qualifikationsniveau Verleihsätze und Übernahmequoten die Ausprägung der betrieblichen Weiterbildung von Personaldienstleistern beeinflussen.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Nach der Darstellung der wesentlichen Begrifflichkeiten werden die Hypothesen zum Einfluss der Zeitarbeitsmerkmale und zum Erfolgsbeitrag der Weiterbildung hergeleitet. Das dritte Kapitel beschreibt die durchgeführte Erhebung und die verwendeten Methoden, bevor im vierten Abschnitt die zentralen Ergebnisse dargestellt werden. Diese werden im fünften Abschnitt diskutiert. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Zusammenfassung.

2. Theoretischer Rahmen der Untersuchung

2.1 Begrifflichkeiten

Zeitarbeit

Zeitarbeit wird auch als Leiharbeit oder als „gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung“ bezeichnet. Sie beinhaltet die Überlassung eines Arbeitnehmers und seiner Arbeitskraft durch einen Arbeitgeber an einen Dritten zum Zwecke der Gewinnerzielung (Garen, 2006). Während zwischen Verleihunternehmen und Zeitarbeitnehmer ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis besteht, wird letzterer im Entleihunternehmen eingesetzt und unterliegt dessen Weisungsbefugnis. Verleih- und Entleihunternehmen schließen einen Dienstleistungsvertrag ab (Kalleberg et al., 2003).

Zeitarbeit zählt zu den Personaldienstleistungen. Diese beinhalten neben der Arbeitnehmerüberlassung auch die reine Personalvermittlung, Interimsmanagement und die eigentlichen personalwirtschaftlichen Servicefunktionen wie Weiterbildung und Gehaltsabrechnung (Thommes & Weilandt, 2009). In diesem Beitrag wird die „reine“ Zeitarbeit im Rahmen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes betrachtet. Sie ist durch ein besonderes, gesetzlich geregeltes Dreiecksverhältnis von Entleih- bzw. Kundenunternehmen, Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitskräften gekennzeichnet (Crimmann et al., 2009). Die Begriffe „Personaldienstleister“ (PDL), „Verleihunternehmen“ und „Zeitarbeitsunternehmen“ werden in der Folge synonym verwendet.

Schwankender Personalbedarf, Kostensenkungsziele und personalpolitisches Risikomanagement gelten als die wesentlichen Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit (Garen, 2006; Houseman, 2001; Kalleberg, 2000). Haupteinsatzgrund ist die Steigerung der numerischen Flexibilität von Unternehmen als Reaktion auf quantitative Veränderungen der Personalnachfrage (Lehmann et al., 2012; Holst et al., 2009). Unternehmen setzen Zeitarbeit zudem ein, um Auftragsspitzen oder Schwankungen in der Nachfrage kurzfristig abzufedern (Houseman, 2001). Daneben greifen Unternehmen auch auf das Instrument der Zeitarbeit zurück, um Kosten für Personalsuche und -entlassungen auszulagern (Promberger et al., 2006). Schließlich wird Zeitarbeit auch genutzt, um systematisch eigene Personalfunktionen wie das Recruiting oder die Personaladministration und, zu geringeren Teilen, auch die Personalentwicklung auszulagern (Evers, 2012; Alewell et al., 2005). Zeitarbeit kann ebenso genutzt werden, um neue Kompetenzen für Unternehmen zu gewinnen (Kalleberg et al., 2003) oder um eine Senkung der Lohnkosten zu realisieren (Nienhüser & Baumhus, 2002).

Ende 2011 waren knapp 900.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in mehr als 15.000 Unternehmen der Personaldienstleistungsbranche beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit, 2011). Zeitarbeit wird in allen Wirtschaftsbereichen und über alle Unternehmensgrößen hinweg eingesetzt (Crimmann et al., 2009). Greifen Unter-

nehmen auf Zeitarbeit zurück, ist diese nach Überstunden und Arbeitszeitkonten das wichtigste Flexibilisierungsinstrument und damit bedeutender als befristete und Teilzeitbeschäftigungen (Lehmann et al., 2012).

Betriebliche Weiterbildung

In diesem Beitrag wird Weiterbildung als eine Bildungsaktivität verstanden, die der Vertiefung, Erweiterung oder Ergänzung einer Vorbildung dient und zeitlich sowohl der Grundbildung als auch der Aufnahme der Berufstätigkeit nachgelagert ist (Diedrich, 1988). Betriebliche Weiterbildung ist Teil der beruflichen Weiterbildung und beinhaltet eine Vertiefung, Aktualisierung oder Ergänzung von Kenntnissen, die gegenwärtig im Beruf erforderlich sind oder dies zukünftig sein werden (Zickert, 2007). Im Falle der Zeitarbeit, die durch einen Arbeitseinsatz außerhalb des Verleihunternehmens konstituiert wird, beinhaltet die betriebliche Weiterbildung auch all jene Maßnahmen mit Bezug zu Tätigkeiten, die der Mitarbeiter in den jeweiligen Entleihunternehmen ausführt (Promberger et al., 2006). Der *Tätigkeitsbezug* ist somit ein charakteristisches Merkmal der betrieblichen Weiterbildung in der Zeitarbeit.

Betriebliche Weiterbildung kann entweder formal im Rahmen betrieblicher Weiterbildungsorganisation oder durch informelles Lernen am Arbeitsplatz stattfinden (Büchel & Pannenberg, 2004). Betrieblich steht in diesem Zusammenhang nicht nur für den inhaltlichen Bezug zur aktuellen Tätigkeit oder zum Unternehmen, sondern auch für eine organisatorische und/oder finanzielle Verantwortung des Arbeitgebers – im Falle der Zeitarbeit also des Personaldienstleisters – für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen (Wilkens & Leber, 2003). In der Literatur finden sich verschiedene Klassifikationen in informale und formale Weiterbildung (Moraal et al., 2009; Schmidt, 2007). Informale Weiterbildung, häufig auch als informelles Lernen bezeichnet (Expertenkommission, 2002), stellt eine Kompetenzaneignung dar, die auch ungezielt begleitend zum Arbeitsprozess stattfindet (Frank et al., 2005). Unter formale Weiterbildung fällt primär die von Dritten organisierte und gesteuerte Kompetenzvermittlung (Marsick & Watkins, 2001). Formale Weiterbildung beinhaltet den Einsatz (nennenswerter) Ressourcen im Rahmen abgrenzbarer Maßnahmen und setzt damit zeitliche Freiräume der Mitarbeiter voraus. Sie entspricht damit eher einem klassischen Weiterbildungsverständnis, nach welchem die Wissensvermittlung mittels geplanter und vielfach externer Maßnahmen zu vorgegebenen Zeiten und Inhalten vollzogen wird.

Investitionsbezogenheit

Erklärungsansätze zum Weiterbildungsverhalten greifen auf die Überlegungen der Humankapitaltheorie von Becker (1962) zurück. In diesem Verständnis wird betriebliche Weiterbildung als Investition bezeichnet (Backes-Gellner, Lazear, & Wolff, 2001; Acemoglu & Pischke, 1998; Becker, 1975). Arbeitgeber investieren demnach genau dann in Qualifizierung, wenn der dafür zu tätige Aufwand geringer ist als die zu erwarteten zusätzlichen Erträge (Düll & Bellmann, 1999).

Entscheidungen zur Qualifizierung sind für Arbeitgeber Entscheidungen unter Unsicherheit (Acemoglu & Pischke, 1998), da insbesondere Bestrebungen der Mitarbeiter, trotz erhaltener Qualifizierung das Unternehmen zu wechseln, ex-ante nicht

beobachtbar sind (Katz & Ziederman, 1990). Unsicher ist auch, ob die mit einer Qualifizierung verbundenen Wissenszuwächse überhaupt realisiert und in Produktivitätssteigerungen umgesetzt werden können (Asplund, 2004). Diese Unsicherheit spiegelt sich in einer Informationsasymmetrie zuungunsten des (qualifizierungswilligen) Arbeitgebers wider: Er weiß nicht, ob sich der Arbeitnehmer nach erhaltener Qualifizierung opportunistisch verhält und das Unternehmen verlässt. Diese Informationsasymmetrie ist ein charakteristisches Merkmal betrieblicher Weiterbildungsentscheidungen im Allgemeinen, das in der Zeitarbeit aufgrund der kurzen Beschäftigungszeiträume besonders zum Tragen kommt.

2.2 Einflussfaktoren der Weiterbildung in der Zeitarbeit

Bestehende Untersuchungen zur Qualifizierung in der Zeitarbeit zeigen, dass sich Umfang, Inhalte und Formen der betrieblichen Weiterbildung in der Zeitarbeit von anderen Branchen unterscheiden (Fischer & Bouncken, 2011; Moraal et al., 2008; Puch, 2008; Schmidt & Thommes, 2007; Forrie & Sels, 2003; Storey et al., 2002).

Zeitarbeitnehmer werden insgesamt deutlich weniger weitergebildet als Beschäftigte anderer Branchen und auch als andere atypisch Beschäftigte (Moraal et al., 2008; Mitlacher, 2006; Forrie & Sels, 2003). Weiterbildungsmaßnahmen in der Zeitarbeit sind inhaltlich deutlich stärker auf die unmittelbare Einarbeitung und die Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener Schulungen (z. B. zum Arbeitsschutz- und Sicherheitsunterweisungen) ausgerichtet als in anderen Branchen (Sossna, 2009; Galais, 2004). Charakteristisch sind der unmittelbare Tätigkeitsbezug (Forrie & Sels, 2003) und die vergleichsweise geringen Kosten (Spermann, 2009). Bouncken et al. (2011) zeigen in ihrer Studie zu Weiterbildungsaktivitäten von Personaldienstleistern, dass mehr als 80 Prozent aller von PDL durchgeführten Maßnahmen für Helfer und Facharbeiter der betriebs- und kundenspezifischen Einsatzvorbereitung dienen und nur 20 Prozent aller Maßnahmen auch betriebs- und kundenübergreifend einsetzbar sind, mithin auch die Arbeitsmarktchancen der Zeitarbeitnehmer fördern. Kaufhold und Barthel (2009) sowie Münchhausen (2008) weisen demgegenüber auf die Rolle des informalen Lernens hin und zeigen auf, dass informale Qualifizierung für Zeitarbeitnehmer, auch aufgrund des häufigen Einsatzwechsels, die dominierende Form der Weiterbildung darstellt.

Die beschriebenen Untersuchungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Darstellung der Weiterbildungspraxis in der Zeitarbeit (Sossna, 2009; Galais, 2004), auf Vergleiche von Weiterbildungsaktivitäten in der Zeitarbeit und anderen Branchen (Moraal, 2008; Forrie & Sels, 2003) sowie theoretischen Überlegungen zu den Weiterbildungsvoraussetzungen in der Zeitarbeit (Schmidt & Thommes, 2007). Für Zusammenhänge zwischen den Merkmalsausprägungen von Zeitarbeitsverhältnissen, wie der Beschäftigungsdauer oder dem Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer, und dem Weiterbildungsumfang besteht hingegen kaum empirische Evidenz.

Beschäftigungsdauer der Zeitarbeitnehmer

Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Zeitarbeitnehmern beträgt drei Monate (Walwei & Ziegler, 2012). Sie ist damit erheblich kürzer als die von Beschäftigten in anderen Branchen, die zu mehr als 70 % länger als drei Jahre und im Durchschnitt annähernd zehn Jahre bei demselben Arbeitgeber beschäftigt sind (TNS Infratest So-

zialforschung, 2009). Zeitarbeitnehmer unterliegen zudem, verglichen mit dem Durchschnitt aller anderen Branchen, einem sieben Mal höheren Entlassungsrisiko als andere Arbeitnehmer (Deutscher Bundestag, 2010).

Eine kurze Beschäftigungsdauer wirkt sich negativ auf die Weiterbildungsbereitschaft des Arbeitgebers aus, da die Amortisation der Weiterbildungsmaßnahme erschwert wird (Katz & Ziederman, 1990). Die Beschäftigungsdauer von Zeitarbeitnehmern hängt von zahlreichen Determinanten ab, zu denen unter anderem auch die angebotenen Weiterbildungsleistungen durch den Arbeitgeber zählen (Grotheer et al., 2004). Zwischen Beschäftigungsdauer und Weiterbildungsintensität bestehen demnach partielle kausale Wechselwirkungen.

Eine kürzere Beschäftigungsdauer wirkt sich nicht nur negativ auf die Höhe der Renditeerwartungen einer Weiterbildungsentscheidung aus, sondern auch auf deren Kalkulationssicherheit. Investitionen in den Arbeitnehmer sind zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses mit größerer Unsicherheit für den Arbeitgeber verbunden, da der Arbeitgeber über keine oder nur geringe Informationen über die Präferenzen und Fähigkeiten sowie die Leistungs- und Weiterbildungsbereitschaft seines Arbeitnehmers verfügt (Acemoglu & Pischke, 1998; Leber, 2000).

Das Risiko opportunistischen Verhaltens durch den Arbeitnehmer ist für den Personaldienstleister insbesondere zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses besonders hoch. Mit zunehmendem Verbleib der Zeitarbeitnehmer beim PDL ist die Ausbildung einer Bindung des Arbeitnehmers an den PDL wahrscheinlich (Galunic & Anderson, 2000). Die Ausprägung einer hohen Bindung an den Personaldienstleister – das so genannte „agent-commitment“ (Felfe et al., 2005) – führt zu einer Verringerung der Kündigungswahrscheinlichkeit und ist damit eine Voraussetzung zur Absicherung einer angemessenen Investitionsrendite.

Aufgrund höherer Ertragsersparungen und geringerer Risiken opportunistischen Verhaltens seitens der Zeitarbeitnehmer werden PDL umso eher in die Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer investieren, je länger diese bereits im Unternehmen beschäftigt sind.

H1a: Je länger die Beschäftigungsdauer beim Verleiher, desto mehr wird weitergebildet.

Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer

In der Literatur zur betrieblichen Weiterbildung gibt es bereits zahlreiche Hinweise für einen Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten und der Weiterbildungsintensität (Caroli & van Reenen, 2001). Auch für die Zeitarbeit wird dieser Zusammenhang aus unterschiedlichen theoretischen Sichtweisen heraus gestützt (Schmidt & Thommes, 2007; Mitlacher, 2006).

Je höher die Ausgangsqualifikation der Belegschaft ist, desto mehr muss der Arbeitgeber in den Erhalt der vorhandenen Qualifikations- und Wissensbasis investieren. Aus Sicht des Arbeitgebers wird dem Arbeitnehmer zudem durch Weiterbildung ein Interesse an einer längerfristigen Zusammenarbeit signalisiert (Garloff & Kuckulenz, 2006). Insofern dient Weiterbildung nicht nur der Leistungssteigerung, sondern auch der Bindung und Motivation von Mitarbeitern (Galunic & Anderson, 2000).

Auf der individuellen Ebene erleichtert Weiterbildung dem Mitarbeiter, seine Arbeitsaufgaben zu bewältigen, und ermöglicht ihm ferner, interessantere und anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen. Nach der Humankapitaltheorie ist Weiterbildung abhängig von der Marktposition der Arbeitnehmer. Höher qualifizierte Zeitarbeitnehmer besitzen eine bessere Marktposition, um für sich Qualifizierungsmaßnahmen einzufordern (Abraham & Hinz, 2008).

Gemäß der Transaktionskostentheorie (Picot, 1982; Williamson, 1979, 1981) wird ein Personaldienstleister sein eigenes Personal dann weiterbilden, wenn eine Qualifizierung günstiger ist als die Beschaffung des entsprechenden „Humankapitals“ am Arbeitsmarkt. Für die Rekrutierung eher gering qualifizierter Zeitarbeitnehmer bestehen keine Restriktionen am Arbeitsmarkt, allenfalls mit regionalen Ausnahmen. Fachkräfte und Spezialisten dagegen sind in vielen Bereichen nur noch schwer für die Zeitarbeit zu gewinnen (Holst et al., 2009).

Da höher qualifizierte Mitarbeiter (1) schwieriger am Arbeitsmarkt zu gewinnen sind, (2) grundsätzlich mehr Weiterbildung benötigen, um ihr vergleichsweise hohes Kompetenzniveau aufrecht zu erhalten oder auszubauen, und es (3) im Vergleich zu Helfern mehr Weiterbildung bedarf, um Einsatzbereitschaft, Motivation und Bindung der höher qualifizierten Mitarbeiter zu steigern, gehen wir davon aus, dass im Falle eines hohen Qualifikationsniveaus der Beschäftigten eines PDL mehr Weiterbildung stattfindet.

H1b: Je höher das Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer, desto mehr wird weitergebildet.

Relative Höhe der Verleihsätze

Verleihsätze für die Überlassung von Zeitarbeitnehmern stellen eine Kompensation für die Nutzungsmöglichkeiten der Arbeitskraft dar. Zahlen Entleihunternehmen für Zeitarbeitskräfte relativ zu ihren eigenen qualifikationsadäquaten Personalkosten höhere Stundensätze für die Überlassung von Zeitarbeitnehmern im Vergleich zu anderen Kundenunternehmen, so kann davon ausgegangen werden, dass hiermit zusätzliche Leistungen vergütet werden (Alewell et al., 2005).

Da Personalsuche und -anwerbung Voraussetzungen für die Überlassung von Arbeitskräften sind und weite Teile der Personaladministration (z. B. Lohnabrechnung, Vertragsverhandlungen oder das Führen von Personalakten) dem Verleiher in seiner Funktion als Arbeitgeber obliegen, stellt die Durchführung und Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen durch den PDL einen zusätzlichen, geldwerten Vorteil für dessen Kunden dar (Schmidt & Thommes, 2007; Tjildens et al., 2006). Dies gilt insbesondere für einsatz- oder kundenspezifische Maßnahmen, da diese nicht ohne weiteres übertragbar sind (Tjildens et al., 2006) und somit die Unsicherheit des Verleihers über eine mögliche Amortisation seiner Investition erhöhen (Alewell et al., 2007).

Vergleichsweise hohe Verleihsätze können daher als Kompensation für durchgeführte oder anstehende sowie ganz oder teilweise vom Verleiher zu finanzierende Weiterbildungsmaßnahmen angesehen werden. Werden besser qualifizierte Mitarbeiter am Markt entsprechend honoriert, wird ein zusätzlicher Anreiz für den PDL zur

Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne einer Differenzierung gegenüber seinen Wettbewerbern geschaffen. Umgekehrt lässt sich daher vermuten:

H1c: Je höher die Verleihsätze der PDL im Vergleich zu den Lohnkosten des Kunden, desto mehr wird weitergebildet.

Nutzungsintensität der Zeitarbeit durch Entleihunternehmen

Zunehmende Umweltdynamik, finanzwirtschaftliche Aspekte und Transaktionskostenvorteile führen zur Ausprägung eines neuen Typus der Zeitarbeitsnutzer, der so genannten „strategischen Intensivnutzer“ (Holst et al., 2010). Dabei handelt es sich um Unternehmen, die Zeitarbeit mit kurzen Unterbrechungen dauerhaft und in großem Umfang einsetzen. Der als Nutzungsintensität bezeichnete Umfang wird über den Anteil der Zeitarbeitnehmer an der Gesamtbelegschaft erfasst (Bellmann & Kühl, 2007). Intensivnutzer weisen eine Nutzungsintensität von 20 Prozent und mehr auf, womit in diesen Unternehmen mindestens jeder fünfte Beschäftigte ein Zeitarbeitnehmer ist. Eine Studie von Lehmann et al. (2012, S. 56) im Verarbeitenden Gewerbe zeigt, dass rund 15 Prozent aller Entleihunternehmen zu den Intensivnutzern zählen.

Zeitarbeitnehmer werden bei Intensivnutzern zum festen, dauerhaften Bestandteil des Kundenunternehmens (Bellmann & Kühl, 2007) mit entsprechenden Konsequenzen für die Arbeitsorganisation. Bei einem größeren, relativen Anteil von Zeitarbeitnehmern an der Gesamtbelegschaft werden zunehmend anspruchsvolle Aufgabenkomplexe auch von Zeitarbeitnehmern übernommen (Vidal & Tigges, 2009; Kalleberg et al., 2003), womit deren Weiterbildungsbedarf steigt. Auch die Abgrenzung zwischen Kern- und Randbeschäftigten wird dadurch aufgeweicht (Gramm & Schnell, 2000). Mit der zunehmenden Gleichstellung der Zeitarbeitnehmer ist von einem verbesserten Zugang zu Weiterbildungsressourcen des Kundenunternehmens auszugehen (Holst et al., 2009). Oftmals sind Intensivnutzer auch bereit, sich an den Qualifizierungskosten zu beteiligen (Lehmann & Haseloh, 2012).

Auch Unternehmen mit einer hohen Nutzungsintensität arbeiten in der Regel nur mit einigen Dienstleistern zusammen (Lehmann et al., 2012). Bei diesen Kunden werden dann prozentual vergleichsweise viele Zeitarbeitnehmer des Personaldienstleisters eingesetzt, so dass wenige Intensivnutzer oft einen Großteil des Umsatzes der Dienstleister ausmachen und der Kunde seine Weiterbildungsansprüche gegenüber dem Personaldienstleister leichter durchsetzen kann.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Nutzungsintensität im Entleihbetrieb den Umfang der Weiterbildung für Zeitarbeitnehmer fördert, da sie (1) die Abhängigkeit der Personaldienstleister von den Kunden erhöht, (2) dazu führt, dass Personaldienstleister auch solche Zeitarbeitnehmer bereitstellen, die Kernkompetenzen übernehmen können (entsprechend qualifiziert sind), und (3) Intensivnutzer Weiterbildungsmaßnahmen durch die Bereitstellung eigener Ressourcen erleichtern.

H1d: Je höher die Nutzungsintensität von Zeitarbeit im Entleihbetrieb, desto mehr wird weitergebildet.

Übernahmequote von Zeitarbeitern durch das Kundenunternehmen

Neben dem Flexibilitätsgewinn wird Zeitarbeit in Entleihunternehmen auch für Rekrutierungszwecke eingesetzt (Friedrich & Martin, 2004). Im Rahmen eines Einsatzes gewinnt das entleihende Unternehmen Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft potentieller Mitarbeiter und ist besser in der Lage, geeignete Mitarbeiter zu identifizieren (Alewell et al., 2007). Die zugrundeliegende Einsatzlogik der Zeitarbeit aus Kundensicht besteht in einer systematischen Auslagerung der Personalsuche und -anwerbung auf die Verleihunternehmen (Nienhüser & Baumhus, 2002). Dementsprechend übernehmen die Kunden einen erheblichen Teil der zuvor als Zeitarbeitnehmer tätigen Beschäftigten in die eigene Belegschaft.

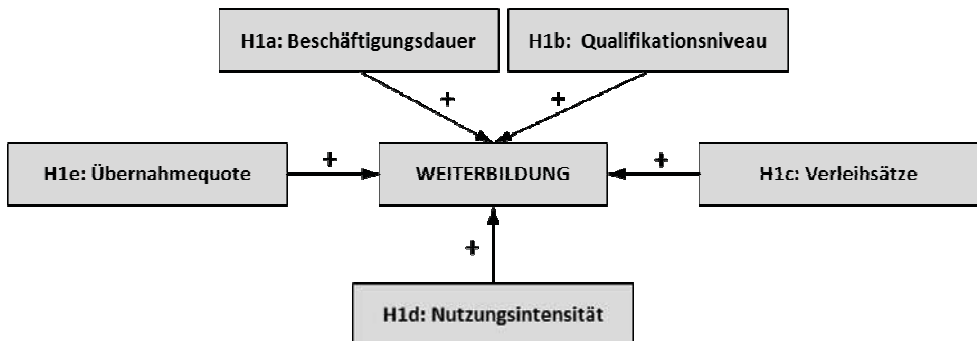
Wird Zeitarbeit vom Kunden vorrangig zur Rekrutierung von Mitarbeitern genutzt, verändert sich auch die Rolle der Personaldienstleister. Der Dienstleister übernimmt weitergehende Aufgaben der Personalabteilung; es werden in der Regel höhere Verleihsätze vereinbart, langfristige Verträge zwischen Kunde und Dienstleister geschlossen, Vermittlungsprämien für Übernahmen gezahlt und Weiterbildungskosten ganz oder teilweise übernommen (Promberger, 2006; Burda & Kvasnicka, 2005). Weiterbildung wird aus Sicht des Entleihunternehmens dann zu einem wichtigen Selektionsinstrument, das dem Unternehmen im Sinne der Transaktionskostentheorie mehr Sicherheit im Hinblick auf die Motivation, die tatsächliche Leistungsfähigkeit, das Sozialverhalten des Arbeitnehmers und seiner Weiterbildungsbereitschaft verschafft (Spermann, 2009; Mitlacher, 2006).

Eine hohe Übernahmequote ist damit Ausdruck der besonderen Rolle der Zeitarbeit als aus- oder vorgelagerte Personalabteilung des Kunden. Wesentliche Teile der Personalarbeit des Kundenunternehmens, darunter auch die Qualifizierung neuer Beschäftigter, gehen auf den Verleiher über.

H1e: Je höher der Anteil von Mitarbeitern, die übernommen werden, desto mehr wird weitergebildet.

Abbildung 1 stellt die aus den voranstehenden Überlegungen abgeleiteten Hypothesen im Überblick dar.

Abb. 1: Hypothesen zu Einflussfaktoren der Weiterbildung



2.3 Erfolgsbeitrag von Weiterbildung in der Zeitarbeit

Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Erfolg

Empirische Studien zur betrieblichen Weiterbildung betrachten unterschiedliche erklärende Variablen und Kontextfaktoren (Sonntag & Stegmaier, 2006). Abgesehen vom Bezug zur Zeitarbeit gibt es nur wenige empirische Untersuchungen, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Unternehmenserfolg befassen (Sonntag & Stegmaier, 2006). Die vereinzelt Studien belegen einen positiven Zusammenhang von Weiterbildung mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen (Weiß, 2010). Die Studienergebnisse zeigen insbesondere keinen generellen positiven Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Unternehmenserfolg, sondern verweisen auf die Rolle einer Vielzahl von Einflussfaktoren, die Richtung und Stärke dieses Zusammenhangs bestimmen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über einige der Einflussfaktoren.

Tab. 1: Übersicht empirischer Studien zum Zusammenhang von Weiterbildung und Erfolg

<i>Einflussfaktor für Weiterbildungserfolg</i>	<i>Ausgewählte Studien mit positivem Erfolgsnachweis</i>
Schulbildung und Berufsausbildung (Qualifikationsniveau)	Dearden et al., 2000; Pannenberg, 1998; Gerlach & Jirjahn, 1998
Betriebsgröße	Pannenberg, 1998; Gerlach & Jirjahn, 1998
Betriebszugehörigkeit und Fluktuation	Pannenberg, 1998; Alewell, 1997
Komplexität der Arbeitsaufgaben	Gerlach & Jirjahn, 1998
Alter der Weiterbildungsteilnehmer	Galunic & Anderson, 2000; Kuwan et al., 1990
Weiterbildungsmotive	Autor, 2001; Kuwan et al., 1990
HRM und Personalpolitik	Hohnström & Milgrom, 1994; Mitlacher, 2006 und 2007
Art der Weiterbildungsmaßnahmen	Galunic & Anderson, 2000; Katz & Ziederman, 1990
Branchenzugehörigkeit	Neal, 1995

Offen blieb bisher auch die Frage, ob eher generelle oder aber firmenspezifische Weiterbildungsformen zum Erfolg beitragen (Asplund, 2004; Loewenstein & Spletzer, 1999; Hashimoto, 1981; Mincer, 1962). Zudem wird ein Vergleich der Studienergebnisse durch variierende Erfolgsmaße, etwa bei der Produktivität oder finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (Zwick, 2006) sowie den Einfluss von Brancheneffekten erschwert (Neal, 1995).

Insofern ist es zielführend, eine Untersuchung der Wirkung von Weiterbildung auf den Erfolg von PDL spezifisch für die Branche Zeitarbeit durchzuführen. Dabei lässt sich ein nachhaltiger Zusammenhang zwischen Weiterbildungsaktivitäten und dem Erfolg des Verleihers insbesondere über Erfolgsindikatoren messen, die sich aus einem relativen Vergleich der eigenen Wettbewerbsposition mit Konkurrenten ergeben. Eine Möglichkeit der Erfassung des Erfolges ist daher der (relative) Wettbewerbserfolg (Venkatraman & Ramanujam, 1985). Dieser ist ein Erfolgsmaßstab, der

auf einer subjektiven Beurteilung der Position des Unternehmens *im Wettbewerbsvergleich* beruht.

Einfluss von Weiterbildung auf den Erfolg von Personaldienstleistern

Weiterbildung dient Unternehmen nicht nur zur Verfügbarmachung von Kompetenzen und zur Personalselektion, sondern erfüllt auch sozialisatorische und motivationale Zwecke. Die Qualifizierung der Mitarbeiter und eine stärkere Motivation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gelten als zentrale Wirkungskategorien.

Qualifizierung in der Zeitarbeit zielt vor allem auf die *Erweiterung fachlicher Kompetenzen*. Diese besitzen gegenüber den methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen ein deutlich höheres Gewicht (Moraal et al., 2009). Insbesondere die fachlichen Qualifikationen werden in den Bewerbungsunterlagen dokumentiert und signalisieren dem Kunden damit schon im Vorfeld die Eignung der Zeitarbeitnehmer. Durch die Weiterbildung können insbesondere fehlende und am Arbeitsmarkt knappe Kompetenzen für spezielle Einsatzprofile vermittelt werden. Eine Verbreiterung der Kompetenzbasis verschafft dem PDL ein größeres Spektrum an potenziellen Einsatzfeldern und verringert das Risiko einsatzfreier Zeiten.

Unternehmen, die Weiterbildung als Teil eines umfassenden Personalentwicklungskonzeptes einsetzen, bieten überwiegend Job-Rotation und/oder Austauschprogramme, externe und interne Lehrveranstaltungen sowie Lern- und/oder Qualitätszirkel an (Moraal et al., 2008). Diese Maßnahmen sind allesamt Formen der formalen Weiterbildung.

Während häufig nur der Kompetenzgewinn als originäre Funktion von Weiterbildung betrachtet wird, ist im Rahmen der Zeitarbeit auch die *Bindungs- und Motivationswirkung* ein zunehmend beachteter Aspekt. Weiterbildung wird generell als eine Form der organisationalen Unterstützung für Arbeitnehmer angesehen. Dieser kommt für das affektive Commitment gegenüber dem Unternehmen eine erhebliche Bedeutung zu (Bornewasser, 2011; Felfe et al., 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Unterstellt wird, dass Arbeitnehmer eine Erwartungshaltung zum Unterstützungsgrad durch ihre Organisation ausgebildet haben und ihre Beiträge oder Leistungen danach ausrichten (Eisenberger et al., 1986). Empirisch zeigt sich zwischen der organisationalen Unterstützung und dem Commitment ein starker Zusammenhang, der die theoretische Annahme zu bestätigen scheint, dass der Arbeitnehmer sich durch Gegenleistungen „revanchiert“, wie z. B. durch besonderen Einsatz für das Kundenunternehmen (Vitera & Bornewasser, 2011).

Der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Erfolg für Personaldienstleister ergibt sich demnach über die verschiedenen Funktionen der Weiterbildung:

- Signalfunktionen für Kunden: Weiterbildung ist ein wichtiges Kriterium für die Auswahl des PDL (Moser & Galais, 2008),
- Qualifizierungsfunktion: Arbeitnehmer erbringen höherwertigere oder am Arbeitsmarkt nicht verfügbare Leistungen für den Kunden, was sich dann in der Kundenzufriedenheit und ggf. in den Verleihsätzen niederschlägt,
- Flexibilisierungsfunktion: Zeitarbeitnehmer sind für das Verleihunternehmen flexibler einsetzbar, wodurch verleihfreie Zeiten sinken und alternative Trans-

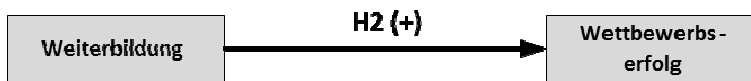
aktionskosten überkompensiert werden (Kosten der Personalbeschaffung und -freisetzung),

- Anreizfunktion für Arbeitnehmer: Unternehmen steigern durch Weiterbildungsangebote ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt,
- Bindungsfunktion für Arbeitnehmer: Weiterbildung führt zu einer Steigerung des Commitments der Zeitarbeitnehmer gegenüber dem PDL, und
- Selektionsfunktion: Weiterbildung ermöglicht es dem Unternehmen (PDL oder Kunde), sich gezielte Informationen über Kompetenzen und Motivation der Zeitarbeitnehmer zu verschaffen (Autor, 2001).

Insbesondere die formale Weiterbildung erscheint geeignet, um die notwendige Signalfunktion für Arbeitnehmer und Kunden nach außen zu gewährleisten (siehe a und d). Demnach sollte formale Weiterbildung die Attraktivität des Unternehmens sowohl auf dem Arbeitsmarkt wie auch für Kunden steigern und mittelfristig auch durch höhere Qualität und Flexibilität eine bessere Wettbewerbsposition bewirken (vgl. Abb. 2).

H2a: Weiterbildung fördert den Wettbewerbserfolg von PDL.

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Weiterbildung und dem Wettbewerbserfolg von PDL



Weiterbildungsmaßnahmen besitzen für PDL Investitionscharakter, da sie zunächst finanziert werden müssen und sich erst im Nachhinein durch Erträge in Form höherer Verleihsätze, längere Verleihzeiten oder durch Kompensationszahlungen der Verleiher amortisieren.

Moderierender Einfluss des Qualifikationsniveaus

Zuvor wurde eine positive Wirkung der Weiterbildung auf den Wettbewerbserfolg von PDL unterstellt. Aus Sicht der Personaldienstleister kann diese Wirkung durch das Qualifikationsniveau der beschäftigten Zeitarbeitnehmer spezifiziert werden: Das Qualifikationsniveau beeinflusst die Wirkung der Weiterbildung auf den Erfolg.

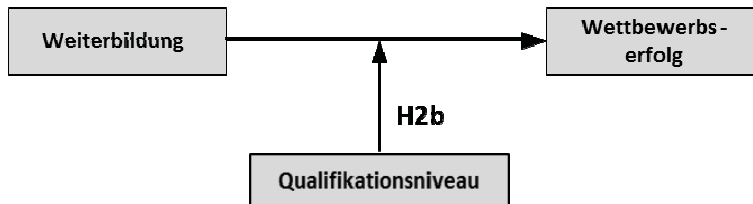
Die Qualifikationsbasis un- oder angelernter Arbeitnehmer (Helfer) ist als niedrig anzusehen. Ebenso sind Helfer kurzfristig am Arbeitsmarkt zu beschaffen und können im Falle einer Kündigung einfacher durch den PDL ersetzt werden. Für den Verleiher sind auch die Amortisationszeiten formaler Weiterbildung im Helferbereich aufgrund der höheren Fluktuationsrate und der vergleichsweise niedrigeren Verleihsätze geringer. Höher qualifizierte Zeitarbeitnehmer wie Facharbeiter, Meister, Techniker und Ingenieure verfügen in Bezug auf ihre Qualifikationsbasis über ein mittleres bis hohes Ausgangsniveau. Sie stellen für die PDL mittlerweile eine knappe Ressource dar und sind nicht ohne Weiteres am Arbeitsmarkt verfügbar. Auf der anderen Seite lassen sie sich meist ohne „Leerkosten“ und zu höheren Verleihsätzen bei Kunden einsetzen. So ist bei höher Qualifizierten die Amortisation einer Weiterbildungsmaßnahme kurz- bis mittelfristig durch höhere Verleihsätze möglich. Formale

Weiterbildung ist zudem für höher qualifizierte Zeitarbeitnehmer effektiver, weil höher Qualifizierte über eine gewisse Vorbildung (z. B. eine relevante berufliche Erstausbildung) verfügen und damit die Lernvoraussetzungen für weitere Qualifizierungsmaßnahmen besser erfüllen. Bei gering qualifizierten Zeitarbeitnehmern (Helferbereich) liegen deutlich geringere Lernvoraussetzungen bei gleichzeitig eher geringem Fachwissen vor.

Dies bedeutet, dass für Zeitarbeitsunternehmen mit einem hohen Anteil an qualifizierten Beschäftigten (wenige Helfer, hoher Anteil von Fachkräften und Akademikern) ein stärkerer, positiver Zusammenhang zwischen formaler Weiterbildung und Erfolg angenommen wird als bei Zeitarbeitsunternehmen mit einem hohen Anteil an Beschäftigten mit geringerem Qualifikationsniveau (viele Helfer, geringer Anteil von Fachkräften und Akademikern). Vergleiche dazu Abbildung 3.

H2b: Der Zusammenhang zwischen formaler Weiterbildung und Wettbewerbserfolg ist für PDL mit einem großen Anteil hoch qualifizierter Mitarbeiter stärker als für PDL mit überwiegend gering qualifizierten Beschäftigten.

Abb. 3: Einfluss des Qualifikationsniveaus auf den Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Wettbewerbserfolg



3. Methodische Grundlagen

3.1 Beschreibung der Erhebung

Im Rahmen einer deutschlandweiten Erhebung wurden Filialen von Personaldienstleistern im Zeitraum November 2010 bis Februar 2011 zu ihren Strategien, unternommenen Weiterbildungsaktivitäten und ihrem Erfolg befragt. Ziel der Online-Befragung war es, Strukturmerkmale der PDL sowie die Situation der betrieblichen Weiterbildung und den Erfolg der PDL zu erfassen.

Die Befragung erfolgte gezielt auf Filialebene. Befragt wurden ausschließlich Filialleiter und leitende Disponenten. Damit wurde angestrebt, der typischen regionalen Organisationsstruktur der Zeitarbeitsbranche Rechnung zu tragen und Verzerrungen, wie sie in anderen Studien durch die Vereinheitlichung von Unternehmen und Filiale auftreten, entgegen zu wirken. Für die Auswertung lagen 290 ausgefüllte Fragebögen vor.

Strukturmerkmale der befragten Personaldienstleister

Die befragten Personaldienstleister beschäftigen im Durchschnitt 65 Mitarbeiter pro Filiale in der Arbeitnehmerüberlassung, nur fünf Prozent der befragten Filialen mehr als 500 Mitarbeiter. Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen in der Stichprobe ist die

Arbeitnehmerüberlassung, die mit 84 Prozent zum Umsatz beiträgt. Personalvermittlung, Werkverträge und sonstige Personaldienstleistungen (z. B. Lohnabrechnungen) machen insgesamt 16 Prozent des Umsatzes aus. Knapp jede zweite Filiale (47 %) hat weniger als 25 Kunden, im Durchschnitt bedienen die befragten Filialen pro Jahr 46 Entleihunternehmen. Die Kunden der befragten Personaldienstleister sind mit einem Anteil von 38 Prozent Industrieunternehmen, gefolgt vom Handwerk und dem Dienstleistungssektor mit jeweils 23 Prozent.

Über die Hälfte der Zeitarbeitnehmer (55 %) werden bei Kunden als Facharbeiter mit tätigkeitsrelevanter Berufsausbildung eingesetzt. Jeder zehnte Zeitarbeitnehmer übernimmt Tätigkeiten mit sehr hohen Qualifikationsanforderungen als Ingenieur bzw. Akademiker. Nur etwa jeder dritte Zeitarbeitnehmer (35 %) wird für Helfertätigkeiten eingesetzt. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer beträgt neun Monate und variiert stark in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten, wobei höher qualifizierte Mitarbeiter länger als Helfer beschäftigt werden. Die mittlere Verleihdauer pro Kundeneinsatz beträgt fünf Monate. Die im Vergleich zum Bundesdurchschnitt höheren Werte von Beschäftigungs- und Verleihdauer in unserer Stichprobe können dadurch erklärt werden, dass die befragten Unternehmen eine Vielzahl von Kurzeinsätzen von weniger als einer Woche sowie die in der Praxis häufigen Einsatzabbrüche nicht in ihren Statistiken berücksichtigt haben. Der durchschnittliche Anteil übernommener Mitarbeiter (Übernahmequote) in der Stichprobe liegt bei 15 Prozent, gut jedes dritte Unternehmen (35 %) gibt an, dass regelmäßig mehr als 20 Prozent der Zeitarbeitnehmer nach Einsatzende von Kunden übernommen werden.

Strukturmerkmale der Kundenunternehmen

Das trianguläre Verhältnis zwischen Verleiher, Zeitarbeitnehmer und Entleiher führt zu erhebungstechnischen Problemen in Bezug auf all jene Zeitarbeitsmerkmale, die sowohl den Verleiher als auch den Entleiher betreffen. Hierzu zählen insbesondere die relative Höhe der Verleihsätze im Vergleich zu den Lohnkosten der Kunden sowie der Anteil der Zeitarbeitnehmer an der Gesamtbelegschaft des Kunden (Nutzungsintensität). Um verlässliche Angaben der Kundendaten durch die Personaldienstleister zu erhalten, wurden diese nach den Merkmalen ihrer jeweils „fünf wichtigsten Kunden“ befragt.

Die Entleihsätze der Verleiher bei ihren wichtigsten Kunden sind bei etwas mehr als der Hälfte aller Befragten (51 %) geringer als die Lohnkosten vergleichbarer Angestellter des Kunden. Nur jeder fünfte Dienstleister (21 %) kann beim Kunden Preise durchsetzen, die mehr als 10 Prozent über dessen Lohnkosten liegen, die Verrechnungssätze der restlichen Dienstleister (28 %) entsprechen in etwa den Lohnkosten des Kunden. Die mittlere Nutzungsintensität der Entleihunternehmen liegt bei 9 Prozent, jeder vierte Entleiher zählt damit zu den Intensivnutzern.

Strukturmerkmale der Weiterbildungsmaßnahmen

In Bezug auf Weiterbildungsaktivitäten wurden die Personaldienstleister nach Art und Umfang der eingesetzten Maßnahmen, der Organisation der Weiterbildung im Unternehmen sowie den Hinderungsgründen für die Durchführung von Weiterbildung befragt. Zu den am häufigsten eingesetzten Qualifizierungsinstrumenten zählen Anlei-

tungen und Unterweisungen am Arbeitsplatz sowohl durch Vorgesetzte als auch durch Kollegen, Schulungen zur Arbeitssicherheit und Mitarbeitergespräche. Auffallend ist, dass ein Großteil dieser Maßnahmen einsatzbegleitend beim Kunden stattfindet, der informalen Qualifizierung zuzuordnen ist und sich nur schwer von der reinen Einarbeitung abgrenzen lässt. Wie in Abbildung 4 dargestellt, werden formale Weiterbildungsmaßnahmen, die zum Großteil nicht im Rahmen der Arbeitszeit und zum Teil auch außerhalb des Kundenunternehmens stattfinden, deutlich weniger genutzt.

Abb. 4: Durchschnittliche Einsatzhäufigkeit der von Personaldienstleistern angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen (N=290)

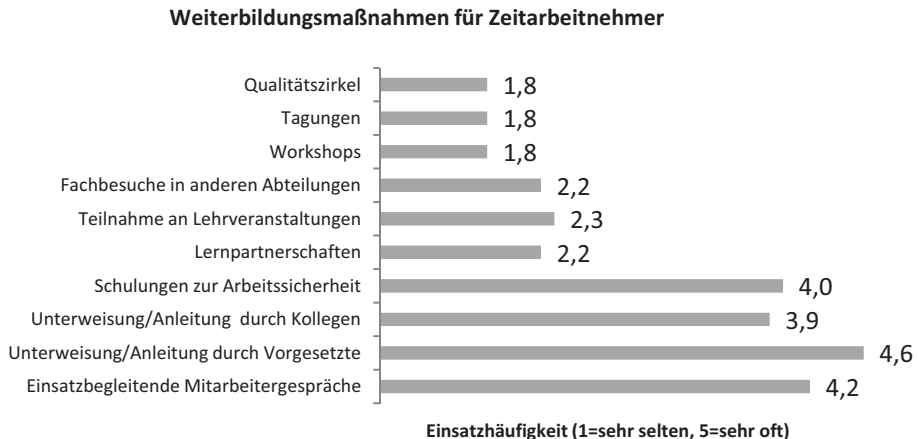
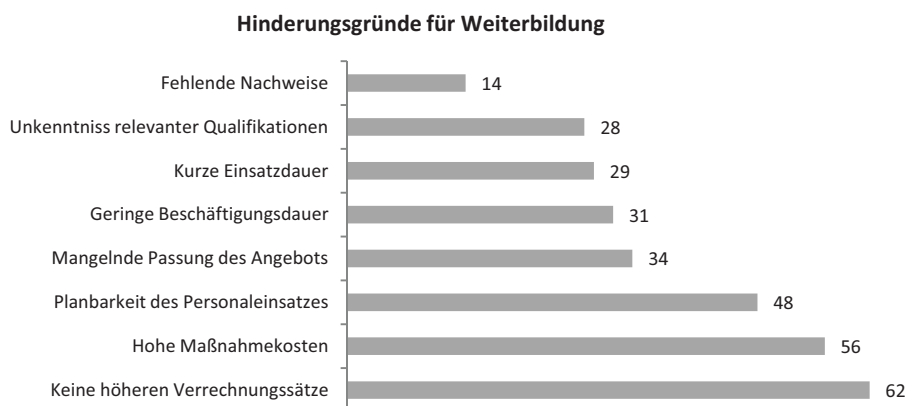


Abb. 5: Hinderungsgründe für die Durchführung betrieblicher Weiterbildung aus Sicht von Personaldienstleistern; Anteil zustimmender Antworten, Mehrfachnennungen möglich (N=290)



Befragt nach den Ursachen für die vergleichsweise geringe Intensität formaler Weiterbildung durch Personaldienstleister zeigt sich ein Amortisationsproblem: Mehr als jeder zweite und fast jeder dritte Dienstleister geben an, dass formale betriebliche Quali-

fizierungen unterbleiben, weil die entstehenden Kosten hoch seien und nicht durch höhere Verleihsätze kompensiert werden können (vgl. Abb. 5). Als weiterer Hinderungsgrund wurde von 48 Prozent der Dienstleister angegeben, dass Qualifizierungen aufgrund der schlechten Planbarkeit des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern unterbleiben. Dies spricht dafür, dass Verleiher sich schwer tun, ihre Arbeitnehmer während eines Kundeneinsatzes zu qualifizieren und dafür bevorzugt auf einsatzfreie Zeiten zurückzugreifen, die jedoch nur selten mit den Terminen der Weiterbildungsanbieter übereinstimmen.

3.2 Operationalisierung

Weiterbildung wird in Anlehnung an bestehende Weiterbildungsformen über sechs exemplarische Maßnahmen erfasst, die der formalen Weiterbildung zuzuordnen sind: Lernpartnerschaften, Qualitätszirkel, Fachbesuche in anderen Abteilungen, Workshops, Tagungen und Lehrveranstaltungen (mehrtägige, arbeitsplatzferne Schulungen, z. B. Computerkurse). Erfragt wurde jeweils die Nutzungshäufigkeit der einzelnen Weiterbildungsinstrumente. Die Auswahl und Zuordnung erfolgte in Anlehnung an bisherige Studien (Moraal et al., 2009; Schmidt, 2007), die Maßnahmen selbst wurden der CVTS-Befragung 2005 entnommen (u. a. Dent & Wiseman, 2008). Die Faktorladungen des aus den sechs Maßnahmen gebildeten Weiterbildungsfaktors liegen bei 0,60 und höher, die Reliabilität (Cronbachs-Alpha) beträgt 0,83. Beide Werte erfüllen damit die statistischen Anforderungen an Validität und Reliabilität (Backhaus et al., 2008). Tabelle 2 zeigt die Korrelationen der verwendeten Variablen.

Tab. 2: Pearson-Korrelation (2-seitig) der verwendeten Variablen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Abhängige Variablen									
1 Wettbewerbserfolg	1								
2 Weiterbildung	,22**	1							
Unabhängige Variablen									
3 Beschäftigungsdauer	,09	,10+	1						
4 Qualifikationsniveau	-,01	,15*	,15**	1					
5 Verleihsätze	,15*	,21**	-,01	,12+	1				
6 Nutzungsintensität	,05	-,02	,08	,07	-,05	1			
7 Übernahmequote	,08	,17**	-,18**	,09	,19*	-,12+	1		
Kontrollvariablen									
8 Arbeitnehmer Verleiher	,15*	,04	,05	-,26***	,02	,05	,07	1	
9 Kundenanzahl	,14*	,03	,02	-,04	,07	-,04	,15*	,44**	1
Ergebnisse signifikant auf dem Niveau *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; + p < 0,1.									

Als *Einflussfaktoren der Weiterbildung* werden die Beschäftigungsdauer der Zeitarbeitnehmer, ihr Qualifikationsniveau, die Höhe der vom PDL am Markt durchgesetzten Verleihsätze, die Intensität der Nutzung von Zeitarbeit durch die entleihenden Unter-

nehmen sowie die Übernahmequote von Zeitarbeitnehmern in die Stammbesellschaft untersucht.

Die *Beschäftigungsdauer* der Zeitarbeitnehmer wird in Monaten angegeben.

Das *Qualifikationsniveau* der Zeitarbeitnehmer wird allgemein über den jeweiligen Anteil von Helfern, Facharbeitern und Akademikern bzw. Ingenieuren an der Gesamtbelegschaft erhoben. Da Zeitarbeitnehmer oftmals in Bereichen eingesetzt werden, die nicht ihrer ursprünglichen Qualifizierung entsprechen (Bolder et al., 2005), wird nach der Qualifikationsstufe gefragt, auf der die Zeitarbeitnehmer bei Kunden eingesetzt werden. Die Berechnung erfolgt anhand des Anteils von Facharbeitern und Spezialisten an der Gesamtbelegschaft der PDL.

Die *Höhe der Verleihsätze* wird als Differenz (positiv/negativ) zu den Lohnkosten der Beschäftigten beim Entleihunternehmen erhoben. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Verrechnungssätze sich nur im Vergleich zu den Lohnkosten des Kunden sinnvoll beurteilen lassen (Ammermüller et al., 2003).

Die *Nutzungsintensität* stellt den durchschnittlichen Anteil der Zeitarbeitnehmer an der Gesamtbelegschaft der Entleihunternehmen dar (Bellmann & Kühl, 2007). Diese Variable wird als Prozentwert erfasst.

Die *Übernahmequote* beschreibt den Anteil von Zeitarbeitnehmern (in Prozent), die bis zu 12 Monate nach Einsatzende zum Kundenunternehmen wechseln.

Der *Wettbewerbs Erfolg* als externe Erfolgsgröße kann als mittel- bis langfristiges Maß der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden (Grönroos, 1997). Die Auswahl des „richtigen“ Erfolgsmaßstabs ist in der betriebswirtschaftlichen Forschung ein umstrittenes Thema mit einer Vielfalt an publizierten Erfolgskriterien (z. B. Venkatraman & Ramanujam, 1986; Nicolai & Kieser, 2002). Allen Perspektiven gemein ist dabei die Verwendung eines Vergleichsmaßstabs. Erfolg ist somit nicht absolut, sondern relativ zu einem Vergleichswert zu beurteilen (Ramanujam & Venkatraman, 1987). Dieser kann intern z. B. in Form eines Zeitvergleichs unternehmenszielrelevanter Kennzahlen oder extern durch Vergleich mit Wettbewerbern gebildet werden (ebd.). In den wenigen empirischen Untersuchungen, die sich mit dem Zusammenhang zwischen allgemeiner Weiterbildung und Erfolg befassen, dominiert häufig als Erfolgsmaß die Produktivität der Arbeitnehmer. Dieses Erfolgsmaß ist in Bezug auf die Zeitarbeit nur bedingt geeignet, da sich die Produktivität eines Zeitarbeitnehmers vor allem im Erfolg des Entleihers niederschlägt. Zur Operationalisierung des Faktors wird hier auf drei Items zurückgegriffen, die die Marktposition des Unternehmens, den Marktanteil und die Rendite im Vergleich zu Wettbewerbern beinhalten (Song et al., 2006; Wu & Cavusgil, 2006). Gemessen wird der Wettbewerbserfolg anhand einer fünfstufigen Likert-Skala. Die Faktorladungen der drei verwendeten Items liegen zwischen 0,50 und 0,90; die Reliabilität (Cronbachs-Alpha) beträgt 0,73.

4. Ergebnisse

4.1 Einflussfaktoren der Weiterbildung

Im Hypothesenblock 1 werden vermutete Zusammenhänge zwischen verschiedenen Einflussfaktoren und dem Umfang betrieblicher Weiterbildung von Personaldienst-

leisten untersucht. Thematisiert werden Wirkungen von Charakteristika der Zeitarbeitnehmer (H1a und H1b), der Personaldienstleister (H1c), der Geschäftsbeziehung zwischen Entleiher und PDL (H1d) sowie der Art der Zeitarbeiternutzung durch das Entleihunternehmen (H1e).

Die Hypothesen werden zur Vermeidung von Multikollinearität (Farrar & Glauber, 1967) einzeln mittels linearer Regressionen überprüft. Der Erklärungsbeitrag der einzelnen Prädiktoren wird durch Betrachtung des standardisierten Beta-Wertes und der jeweiligen Varianzaufklärung vergleichbar (vgl. Tab. 3). Als Kontrollvariablen wurden die Anzahl der Arbeitnehmer und die Kundenzahl des PDL als Indikatoren für die Unternehmensgröße einbezogen, um Effekte, die auf die Größe des PDL zurückzuführen sind, auszuschließen.

Die Beschäftigungsdauer eines Zeitarbeitnehmers weist tendenziell einen positiven Zusammenhang zur Intensität der Weiterbildung auf, H1a wird aufgrund des nur 10%igen Signifikanzniveaus jedoch nur teilweise angenommen. Eine hohe Beschäftigungsdauer der Zeitarbeitnehmer führt damit tendenziell zu mehr Weiterbildung. Zwischen dem Qualifikationsniveau und der Weiterbildungsintensität besteht ein statistisch bedeutsamer positiver Zusammenhang. Je höher der Anteil an Fachkräften und Spezialisten an der Gesamtzahl der Zeitarbeitnehmer ist, desto mehr wird weitergebildet. H1b wird angenommen.

Die Verleihsätze stehen tendenziell in einem positiven Verhältnis zur Weiterbildungsintensität von PDL. Je höher die Verleihsätze, die ein PDL am Markt durchsetzen kann, desto mehr wird weitergebildet. H1c wird angenommen. Zwischen der Nutzungsintensität von Zeitarbeit im Entleihunternehmen und der Weiterbildungsintensität von PDL kann kein Zusammenhang nachgewiesen werden. Eine hohe Nutzung von Zeitarbeit führt nicht zu mehr Weiterbildung der Zeitarbeitnehmer durch das Verleihunternehmen. H1d wird abgelehnt.

Werden Zeitarbeitnehmer nach Einsatzende in hohem Maße von Entleihunternehmen in die eigene Belegschaft übernommen (Übernahmequote), steigt die Wahrscheinlichkeit von Weiterbildung für Zeitarbeitnehmer. H1e wird angenommen.

Insgesamt wird der Umfang der Weiterbildung von PDL positiv durch die Übernahmequote, die Verleihsätze und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten beeinflusst. Die Beschäftigungsdauer der Zeitarbeitnehmer führt nur tendenziell zu mehr Weiterbildung (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Ergebnisse der linearen Regressionen

Hypothese	AV: Weiterbildung	Beta-Koeffizient (standardisiert)	R ²	angenommen	abgelehnt
H1a	Beschäftigungsdauer	,101+	,010	angenommen	
H1b	Qualifikationsniveau	,175**	,030	angenommen	
H1c	Verleihsätze	,207**	,043	angenommen	
H1d	Nutzungsintensität	-,022	,001		abgelehnt
H1e	Übernahmequote	,170**	,030	angenommen	

Ergebnisse signifikant auf dem Niveau *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; + p < 0,1.

4.2 Erfolgswirkung der Weiterbildung

Die Frage nach der Erfolgswirksamkeit von formaler Weiterbildung (H2a) wurde mittels einer hierarchischen Regression mit den Kontrollvariablen Arbeitnehmer- und Kundenzahl des PDL, der formalen Weiterbildung als Prädiktor und dem Wettbewerbserfolg als Prognosevariable überprüft. Das Ergebnis ist in Tabelle 4 dargestellt.

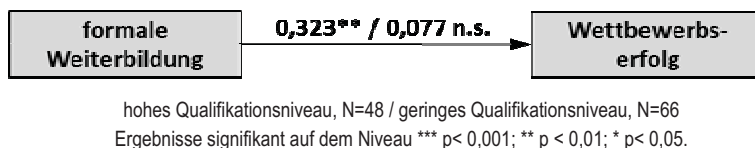
Tab. 4: Ergebnis der hierarchischen Regression zur Wirkung von Weiterbildung auf den Erfolg

AV: Wettbewerbserfolg	Beta-Koeffizient (standardisiert)	R ²	ΔR ²
Kundenanzahl Verleiher	,069	0,23*	,023
Arbeitnehmer Verleiher	,125		
Weiterbildung	,216**	,069**	,046

Ergebnisse signifikant auf dem Niveau *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; † p < 0,1.

Unter Berücksichtigung der Kontrollvariable „Größe des PDL“ besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der formalen Weiterbildung und dem Wettbewerbserfolg von Personaldienstleistern. Investitionen in die Qualifizierung des Personals wirken sich daher, unabhängig von der Unternehmensgröße, positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von PDL aus. H2a wird angenommen. Die Hypothese 2b zum *Einfluss des Qualifikationsniveaus* der Beschäftigten auf die Stärke des Zusammenhangs zwischen formaler Weiterbildung und Wettbewerbserfolg eines PDL wurde mittels einer Moderatoranalyse untersucht. Als Moderator wird eine Variable bezeichnet, deren Ausprägung die Richtung (positiv/negativ) oder die Stärke des Effektes zwischen zwei Variablen beeinflusst (Frazier & Barron, 2004). Hierfür wurde der Datensatz anhand des Anteils von Fachkräften und Spezialisten an der Gesamtbelegschaft mittels Median-Split in zwei annähernd gleich große Gruppen (hohe Qualifikation vs. geringe Qualifikation) aufgeteilt. Für beide Gruppen wurde die Wirkung formaler Weiterbildung auf den Wettbewerbserfolg mittels einer linearen Regression überprüft (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Wettbewerbserfolg unter Berücksichtigung des Qualifikationsniveaus

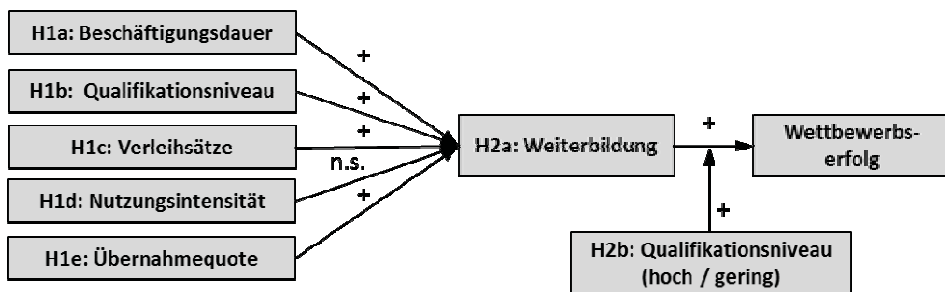


Es wird ersichtlich, dass sich der Effekt zwischen den Gruppen in Abhängigkeit vom Ausmaß des Qualifikationsniveaus unterscheidet. Während die formale Weiterbildung im Falle eines hohen Qualifikationsniveaus eine stark signifikant positive Wirkung auf den Wettbewerbserfolg des PDL aufweist (Beta=0,323; p<0,01), ist der Effekt im Falle eines geringen Qualifikationsniveaus deutlich geringer (Beta=0,077; p>0,05) und zudem nicht signifikant von Null verschieden.

Nach Muthén & Muthén (2010) und Byrne & Stewart (2006) wird von einer Moderation durch das Qualifikationsniveau ausgegangen, wenn sich die Regressionskoeffizienten in beiden Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Dieser Nachweis kann durch einen Chi-Quadrat-Differenztest erbracht werden (Muthén & Muthén, 2010), in welchem das Grundmodell mit dem Moderatormodell verglichen wird. Die Überprüfung beider Modelle (mit und ohne Berücksichtigung des Qualifikationsniveaus) führte zu einem signifikanten Ergebnis ($p=0,05$).

Es kann mithin davon ausgegangen werden, dass die Berücksichtigung des Qualifikationsniveaus zu signifikanten Unterschieden zwischen den Regressionskoeffizienten führt. Mit anderen Worten: Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten ist verantwortlich für die unterschiedliche Stärke des Zusammenhangs zwischen formaler Weiterbildung und dem Wettbewerbserfolg. H2b wird angenommen. Die Ergebnisse aller Hypothesen sind in Abbildung 7 zusammengefasst.

Abb. 7: Ergebnisse der Hypothesentests im Überblick



5. Diskussion

Der vorliegende Beitrag behandelt wichtige Einflussfaktoren und Auswirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen in der Zeitarbeit. Wir untersuchen, inwieweit die Ausprägung verschiedener Zeitarbeitsmerkmale den Umfang betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen beeinflusst und ob die Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit der Personaldienstleister steigert.

Mit unserer Arbeit tragen wir in dreierlei Hinsicht zur Erweiterung des Forschungsstandes zur Rolle der Zeitarbeit im Allgemeinen und zur Qualifizierung in der Zeitarbeit im Besonderen bei. Erstens zeigen wir anhand der Funktionen der Weiterbildung auf, dass für Personaldienstleister positive Anreize zur Qualifizierung eigener Mitarbeiter bestehen. Zweitens belegen wir, dass durch eine lange Beschäftigungsdauer und ein hohes Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer, durch hohe Verleihsätze des Dienstleisters und eine hohe Übernahmequote durch die Kunden der Weiterbildungsumfang zunimmt. Und wir können drittens nachweisen, dass Weiterbildung einen Erfolgsfaktor für Personaldienstleister darstellt, insbesondere im Falle des Einsatzes formaler Weiterbildungsmaßnahmen für höher qualifizierte Beschäftigte.

Weiterbildungsmaßnahmen haben Investitionscharakter und müssen sich in angemessener Zeit amortisieren (Düll & Bellmann, 1999). Weiterbildungserträge können jedoch nicht nur durch eine längere Verleihdauer oder höhere Verleihsätze von zuvor

qualifizierten Zeitarbeitnehmern generiert werden, sondern auch durch andere, mit der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen einhergehende Effekte. So steigert Weiterbildung die Attraktivität des Personaldienstleisters für Kunden und Mitarbeiter (Moser & Galais, 2008), stärkt die Bindung der Zeitarbeitnehmer an den Dienstleister (Felfe et al., 2005) und unterstützt Verleihunternehmen bei der Selektion leistungsfähiger und -bereiter Mitarbeiter (Autor, 2001). Auch wenn diese Effekte monetär nur schwer zu quantifizieren sind, fördern sie die Amortisation von Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter.

Vorherige Studien zeigen, dass Zeitarbeitskräfte insgesamt deutlich seltener an formalen, eher arbeitsplatzentkoppelten Maßnahmen teilnehmen (Mitlacher, 2006). Unsere Ergebnisse zeigen, dass dieser Nachteil nicht für alle Zeitarbeitnehmer gleichermaßen gilt. So erhöhen die Beschäftigungsdauer und das Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer deren Wahrscheinlichkeit auf einen Zugang zu formaler Qualifizierung. Ursache hierfür sind im Falle der Beschäftigungsdauer der Abbau von Informationsasymmetrien auf Seiten des Verleihers (Acemoglu & Pischke, 1998), der Aufbau von Vertrauen und gegenseitigen Bindungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Galunic & Anderson, 2000) sowie eine Verlängerung des Amortisationszeitraums für die Weiterbildungskosten. Ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter eines Verleihers erfordert von diesem Weiterbildungsmaßnahmen zur Gewinnung und Bindung dieser am Arbeitsmarkt knappen Ressourcen. Darüber hinaus ist Weiterbildung zur Aufrechterhaltung der Kompetenzbasis der Mitarbeiter erforderlich (Caroli & van Reenen, 2001).

Neben dem Einfluss der Beschäftigungsstruktur haben auch die Entleihsätze als Merkmal der Geschäftsbeziehung und die Übernahmequote als Merkmal des entleihenden Unternehmens eine positive Wirkung auf den Weiterbildungsumfang in der Zeitarbeit. Während Zeitarbeit lange Zeit als preiswerte und flexible Alternative zur Beschäftigung eigener Mitarbeiter galt (Davis-Blake & Uzzi, 1993), sind Entleihbetriebe zunehmend bereit, mehr für Zeitarbeitnehmer als für vergleichbare eigene Mitarbeiter zu zahlen (Crimmann & Lehmann, 2012). Dies deutet auf einen erweiterten Funktionsumfang der Zeitarbeit hin: Entleiher nutzen die Spezialisierungsvorteile der Dienstleister, um systematisch Teile der eigenen Personalarbeit auszulagern (Evers, 2012; Promberger et al., 2006). Neben der Personalbeschaffung beinhaltet das „Outsourcen von HR-Funktionen“ (Alewell et al., 2007) zunehmend auch Maßnahmen der Personalentwicklung, darunter Weiterbildung. Die Rolle der Personaldienstleister als aus- bzw. vorgelagerte Personalabteilung der Kunden spiegelt sich in höheren Verleihsätzen und einem höheren Anteil übernommener Mitarbeiter wider.

Der von uns erwartete positive Zusammenhang zwischen einer hohen Nutzungsintensität von Zeitarbeit im Kundenunternehmen und dem Umfang von Qualifizierungsmaßnahmen konnte dagegen nicht bestätigt werden. Ursächlich hierfür kann zum einen der mit 15 Prozent relativ geringe Anteil der so genannten Intensivnutzer an der Stichprobe sein. Für Unternehmen mit einer hohen Nutzungsintensität dominiert zum anderen das numerische Flexibilisierungsmotiv bei der Nutzung von Zeitarbeit (Holst et al., 2010). Dieser Typus von Zeitarbeitern legt relativ wenig Wert auf die funktionale Flexibilität, was den Stellenwert der Weiterbildung schmälert.

Wir zeigen, dass betriebliche Weiterbildung ein Erfolgsfaktor für Personaldienstleister ist. Die Qualifizierung eigener Mitarbeiter trägt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Verleihunternehmen bei. Diese Erkenntnis ist für die Zeitarbeitsbranche gleichermaßen simpel und wichtig, zeigt sie doch auf, dass die von Personaldienstleistern angeführten Hinderungsgründe für Weiterbildung zwar nachvollziehbar, aber ökonomisch nicht hinreichend begründet sind. Insbesondere für Personaldienstleister mit einer höher qualifizierten Belegschaft eignen sich formale Maßnahmen der Qualifizierung wie die Teilnahme an Kursen und Lehrveranstaltungen, die Durchführung von Workshops sowie betriebliche Maßnahmen wie Lernpartnerschaften und Qualitätszirkel, um den Unternehmenserfolg zu steigern. Für Verleihunternehmen mit einem hohen Helferanteil dagegen ergeben sich keine direkten Wettbewerbsvorteile aus der Durchführung formaler Qualifizierung. Zum einen ist dort aufgrund der eher geringen Ausgangsqualifikation ein relativ höherer Aufwand notwendig, um Lernfortschritte zu erzielen. Zum anderen stellen Arbeitskräfte im Helferbereich aufgrund ihrer Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt keine wettbewerbskritische Ressource für den PDL dar. Daher können die positiven Bindungs- und Motivationswirkungen der Weiterbildung die anfallenden Weiterbildungskosten in der Regel nicht kompensieren.

Aus den Ergebnissen lassen sich verschiedene *Implikationen für die Praxis* ableiten. Die zentrale Botschaft für Personaldienstleister ist, dass Entscheidungen zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen allein auf Grundlage finanzieller Kriterien wie z. B. höherer Verleihsätze zu kurz greifen. Vielmehr sind die Motivations- und Bindungswirkungen für die Zeitarbeitnehmer sowie die Signalwirkung für Kunden als zusätzliche Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Darüber hinaus gilt es für PDL, sich über die Rolle der Zeitarbeit für den Kunden im Klaren zu sein. Wird Zeitarbeit zur rein numerischen Flexibilisierung eingesetzt, haben Entleihunternehmen kaum Interesse an einer Beteiligung an den Weiterbildungskosten. Nutzen Entleiher Zeitarbeit dagegen im Rahmen eines systematischen HR-Outsourcings, kann der Dienstleister von einem Interesse des Kunden an einer Beteiligung an den Qualifizierungskosten ausgehen. Schließlich sollte die Erkenntnis, dass Weiterbildung einen Beitrag zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit leistet, Verleihunternehmen veranlassen, ihre Organisation der Weiterbildung im Unternehmen zu überdenken. Gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Bewerbermangels in der Branche scheint ein Ausbau der eigenen Personalabteilungen angemessen. Inwieweit die traditionelle Rolle der Disponenten als Vertriebs- und Personalverantwortliche diesen Erfordernissen genügt, ist fraglich.

Die *Limitationen* des vorliegenden Beitrags sind vor allem in den erhebungstechnischen Schwierigkeiten zu sehen, die aus dem Dreiecksverhältnis der Zeitarbeit entstehen. So können einerseits beispielsweise die relative Höhe der Verleihsätze und die Nutzungsintensität des Kunden eher von Entleihbetrieben als von den Dienstleistern beurteilt werden. Die hier erfolgte Fokussierung auf die fünf wichtigsten Kunden der PDL ist dafür nur ein Kompromiss. Andererseits sind Entleiher nur bedingt in der Lage, Aussagen über die Qualifizierungsbemühungen der Dienstleister zu treffen. Um das gesamte Spektrum der Einflussfaktoren der Qualifizierung zu erfassen, bedarf es kombinierter Befragungen von Ver- und Entleihern. Eine weitere Einschränkung

ergibt sich aus dem Erhebungsdesign in Form einer Querschnittserhebung, in der Weiterbildungsumfang und Unternehmenserfolg zeitpunktbezogen erfasst werden. Mit einer Längsschnittstudie könnten die unterstellten Kausalbeziehungen, insbesondere die Richtung des Zusammenhangs zwischen Weiterbildung und Erfolg, angemessener erfasst werden. In der vorliegenden Form bleibt es der theoretischen Herleitung überlassen, die Richtung vermuteter Zusammenhänge zu bestimmen.

Die methodischen Einschränkungen bieten verschiedene *Ansätze für die zukünftige Forschung*. Um den Zusammenhang von Weiterbildung und Erfolg umfassend zu betrachten, bedarf es eines Forschungsdesigns, welches sowohl die Dienstleister als auch die Entleihunternehmen einbezieht. Ein Ansatz hierfür könnten zunächst qualitative Untersuchungen sein, die in Abhängigkeit von der Nutzungsstrategie der Zeitarbeit beim Kunden verschiedene Typen von Geschäftsbeziehungen zwischen PDL und Entleiher erarbeiten. Voraussetzung hierfür sind jedoch auf der Seite der Entleiher weitere Untersuchungen zu den Einsatzstrategien der Zeitarbeit. Auf Seiten der Verleiher besteht umfangreicher Forschungsbedarf zu den dort verfolgten Unternehmensstrategien im Spannungsfeld zwischen der Verwirklichung eigener Ziele und dem Eingehen auf Kundenanforderungen. Schließlich sehen wir eine weitere Forschungslücke in einer differenzierteren Betrachtung des Einflusses verschiedener Weiterbildungsformen auf den Erfolg der Personaldienstleister. In Erweiterung des vorliegenden Beitrages stellt die zusätzliche Berücksichtigung informeller Weiterbildungsmaßnahmen jenseits der Einarbeitung einen Ansatzpunkt dar. Erkenntnisse aus entsprechenden Untersuchungen lassen vermuten, dass sich diese insbesondere für PDL mit einem hohen Anteil gering qualifizierter Mitarbeiter eignet.

6. Fazit

Zeitarbeit ist eine Wachstumsbranche und hat sich nicht erst seit 2004 am Arbeitsmarkt in Deutschland etabliert. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen zählen die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und die Bindung vorhandener Zeitarbeiter an den Arbeitgeber zu den größten Herausforderungen für ein weiteres Wachstum innerhalb der Zeitarbeitsbranche. Personaldienstleister können diesen Herausforderungen durch die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter begegnen. Sie steigern damit ihre Attraktivität für neue Mitarbeiter und fördern die Bindung ihrer Beschäftigten. Auch die wachsende Zahl von Entleihern, die systematisch eigene Personalaufgaben wie das Recruiting und Teile der Personalentwicklung an spezialisierte Dienstleister auslagern, schafft zusätzliche Anreize für Verleihunternehmen, ihre Weiterbildungsaktivitäten zu intensivieren. War die betriebliche Weiterbildung von Zeitarbeitskräften lange Zeit eher eine Randerscheinung, ist sie mittlerweile ein Erfolgsfaktor und trägt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Personaldienstleister bei. Für die Verleihunternehmen erwächst daraus die Anforderung, zusätzliche Ressourcen für die Personalentwicklung bereitzustellen.

Literatur

- Abraham, M., & Hinz, T. (2008). *Arbeitsmarktsoziologie: Probleme, Theorien, empirische Befunde*. Wiesbaden.
- Acemoglu, D., & Pischke, J. S. (1998). Why do firms train? Theory and evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 79-119.
- Alewell, D. (1997). *Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen – Ökonomische und juristische Aspekte*. Wiesbaden Gabler.
- Alewell, D., Bähring, K., Canis, A., Hauff, S., & Thommes, K. (2005). *Die betriebliche Nachfrage nach Personaldienstleistungen – Bausteine eines Theorieentwurfs*. Berichte des Sonderforschungsbereichs 580, Nr. 7. Jena.
- Alewell, D., Bähring, K., Canis, A., Hauff, S., & Thommes, K. (2007). Outsourcing HR functions: An explanatory approach to firms' (non-existent) demand for personnel services. *Management Revue*, 18(3), 217-292.
- Ammermüller, A., Boockmann, B., Garloff, A., Kuckulenz, A., & Spermann, A. (2003). *Die ZEW-Erhebung bei Zeitarbeitsbetrieben*. ZEW-Dokumentation, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.
- Asplund, R. (2004). The provision and effects of company training: A brief review of the literature. *The Nordic Journal of Political Economy*, 31(1), 47-73.
- Autor, D. H. (2001). Why do temporary help firms provide free general skills training? *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1409-1448.
- Backes-Gellner, U., Lazear, E. P., & Wolff, B. (2001). *Personalökonomik*. Stuttgart.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R.. (2008). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 12. Aufl., Berlin.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital*. 2. Aufl., New York.
- Bellmann, L., & Kühl, A. (2007). *Weitere Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des LAB-Betriebspanels*. Hans Böckler Stiftung, Berlin.
- Bolder, A., Naevecke, S., & Schulte, S. (2005). *Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit*. Wiesbaden.
- Bornewasser, M. (2011). Psychologische Aspekte der Zeitarbeit. In R. B. Bouncken & M. Bornewasser (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 1: Schwerpunkt Zeitarbeit* (S. 7-32). Bayreuth und Greifswald.
- Bornewasser, M. (2012). Auswirkungen der Zeitarbeit auf Beschäftigte: Eine sozialwissenschaftliche Betrachtung. In R. B. Bouncken, M. Bornewasser & L. Bellmann (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland* (S. 137-160). München und Mering.
- Bouncken, R. B., Lehmann, C., & Ratzmann, M. (2011). Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010. In R. B. Bouncken & M. Bornewasser (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 1: Schwerpunkt Zeitarbeit* (S. 87-108). Bayreuth und Greifswald.
- Büchel, F., & Pannenberg, M. (2004). Berufliche Weiterbildung in West- und Ostdeutschland. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 37(2), 73-126.
- Bundesagentur für Arbeit (2011). *Leiharbeiter und Verleiherbetriebe im 2. Halbjahr 2010. Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitnehmerüberlassung*. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2012). *Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen. Arbeitsmarktberichterstattung*. Nürnberg.
- Burda, M. C., & Kvasnicka, M. (2005). *Zeitarbeit in Deutschland: Trends und Perspektiven*. Discussion Paper Nr. 48 des SFB Ökonomisches Risiko, Berlin.
- Byrne, B. M., & Stewart, S. M. (2006). Teacher's corner: The MACS approach to testing for multigroup invariance of a second-order structure: A walk through the process. *Structural Equation Modeling*, 13(2), 287-321.
- Caroli, E., & van Reenen, J. (2001). Skill-biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1449-1492.

- Crimmann, A., & Lehmann, C. (2012). Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten? In R. B. Bouncken, M. Bornewasser & L. Bellmann (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland* (S. 103-136). München und Mering.
- Crimmann, A., Ziegler, K., Ellguth, P., Kohaut, S., & Lehmer, F. (2009). *Forschungsbericht zum Thema Arbeitnehmerüberlassung, Endbericht zum Forschungsprojekt*. IAB, Nürnberg.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195-223.
- Dearden, L., Reed, H., & van Reenen, J. (2000). *Who gains when workers train? Training and corporate productivity in a panel of British industries*. Institut of Fiscal Studies Working Paper Series, 00(04), 69.
- Dent, R., & Wiseman, J. (2008). Continuing vocational training survey 2005 (CVTS3). *DIUS Research Report*, 17, 8-17.
- Diedrich, A. (1988). *Effizienz betrieblicher Weiterbildung: betriebliche Weiterbildung als einzelwirtschaftliches Entscheidungsproblem*. Köln.
- Deutscher Bundestag (2010). *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten „Arbeitsmarkteffekte der Leiharbeit“*: Drucksache 17/2101.
- Düll, H., & Bellmann, L. (1999). Der unterschiedliche Zugang zur betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikation und Berufsstatus. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)*, 32(1), 70-84.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Evers, K. (2012). Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität. In R. B. Bouncken, M. Bornewasser & L. Bellmann (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland* (S. 55-74). München, Mering.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2002). *Auf dem Weg zur Finanzierung Lebenslangen Lernens*. Bielefeld.
- Farrar, D. E., & Glauber, R. R. (1967). Multicollinearity in regression analysis: The problem revisited. *The Review of Economic and Statistics*, 49(1), 92-107.
- Felfe, J., Schmook, R., Six, B., & Wieland, R. (2005). Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern: Bedingungen und Konsequenzen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(3), 101-115.
- Fischer, H., & Bouncken, R. B. (2011). Qualifizierung in der Zeitarbeit – Defizite, Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen im Lichte empirischer Untersuchungen. Bayreuth reports on strategy (BaRoS) Nr. 3., <http://opus.ub.uni-bayreuth.de/volltexte/2011/818>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment & Society*, 17(4), 641-666.
- Frank, I., Gutschow, K., & Münchhausen, G. (2005). *Informelles Lernen*. Bielefeld.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Friedrich, C., & Martin, S. (2004). Personalwirtschaftliche Wirkungen von Zeitarbeit. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(2), 207-221.
- Galais, N. (2004). *Individuelle Anpassung an flexible Beschäftigungsverhältnisse: Externe Mitarbeiter und ihr Verhältnis zur Organisation. Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung, Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt*. Frankfurt.
- Galunic, D., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1-20.
- Garen, J. (2006). Use of employees and alternative work arrangements in the United States. *Labour Economics*, 13(1), 107-141.
- Garloff, A., & Kuckulenz, A. (2005). *Training, mobility, and wages: specific versus general human capital*. ZEW Discussion Papers, 05(96).
- Gerlach, K., & Jirjahn, U. (1998). Determinanten betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten: Eine empirische Untersuchung mit Daten des Hannoveraner Firmenpanels. In F. Pfeiffer, & F. W. Pohlmeier

- (Hrsg.), *Qualifikation, Weiterbildung und Arbeitsmarkterfolg* (S. 311-337). ZEW Wirtschaftsanalysen, Baden-Baden.
- Gramm, C. L., & Schnell, J. F. (2000). Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2), 245-258.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper: From marketing mix to relationship marketing – Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322-339.
- Grotheer, M.; Struck, O., Bellmann, L., & Gewiese, T. (2004). Determinanten der Beschäftigungsstabilität: Chancen und Risiken von 'Entrants' im ost-westdeutschen Vergleich. In O. Struck & C. Köhler (Hrsg.), *Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland* (S. 125-156). München und Mering.
- Hashimoto, M. (1981). Firm-specific human capital as a shared investment. *The American Economic Review*, 71(3), 475-482.
- Holst, H., Nachtwey, O., & Dörre, K. (2009). *Funktionswandel von Leibarbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen*. Otto Brenner Stiftung. Frankfurt.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The firm as an incentive system. *The American Economic Review*, 84(4), 972-991.
- Holst, H., Nachtwey, O., & Dörre, K. (2010). The strategic use of temporary agency work. Functional change of a non-standard form of employment. *International Journal of Action Research*, 6(1), 108-138.
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishing survey. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 149-170.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kalleberg, A. L., Reynolds, J., & Marsden, P. (2003). Externalizing employment: Flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research*, 32(4), 525-552.
- Katz, E., & Ziderman, A. (1990). Investment in general training: The role of information and labour mobility. *The Economic Journal*, 100(403), 1147-1158.
- Kaufhold, M., & Barthel, C. (2009). LERNSTÜCK–Ein Verfahren zur Anerkennung informell erworbener Kenntnisse und Fertigkeiten. Berufsbildung: *Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule*, 63(115), 27-29.
- Kuwan, H., Gnahs, D., & Seusing, B. (1990). *Berichtssystem Weiterbildung: Integrierter Gesamtbericht*. Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft. Bad Honnef.
- Leber, U. (2000). Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung und die Absicherung ihrer Erträge. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33(2), 229-241.
- Lehmann, C., Gantz, J., & Eichel, C. (2012). Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung. In R. B. Bouncken, Bornwasser, M. (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 2: Umgang mit Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven* (S. 45-74). München und Mering.
- Lehmann, C., & Haseloh, G. (2012). Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers. In R. B. Bouncken, M. Bornwasser & L. Bellmann (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland* (S. 75-92). München, Mering.
- Loewenstein, M. A., & Spletzer, J. R. (1999). General and specific training: Evidence and implications. *The Journal of Human Resources*, 34(4), 710-733.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25-34.
- Mincer, J. (1962). On-the-job training: costs, returns, and some implications. *Journal of Political Economy*, 70(5), 50-79.
- Mitlacher, L. W. (2006). The organization of Human Resource Management in temporary work agencies. Towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US. *Human Resource Management Review*, 16(1), 67-81.
- Mitlacher, L. W. (2007). The role of temporary agency work in different industrial relations systems. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 581-606.

- Moraal, D., Lorig, B. Schreiber, D., & Azeez, U. (2009). *Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland*. BiBB Report, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Moraal, D., Lorig, B. Schreiber, D. (2008). *Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Erste empirische Ergebnisse der CVTS3-Zusatzerhebung*. BIBB-Projekt. Bonn.
- Moser, K., & Galais, N. (2008). Personalpolitische Aspekte der Zeitarbeit: Kompetenzentwicklung und Commitment überdenken. *Personalführung*, 41(1), 22-30.
- Münchhausen, G. (2008). Skills development while in temporary work. *European Journal of Vocational Training*, 45, 50-71.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus user's guide*. Los Angeles.
- Neal, D. (1995). Industry-specific human capital: Evidence from displaced workers. *Journal of Labor Economics*, 13(4), 653-677.
- Nicolai, A., & Kieser, A. (2002). Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Betriebswirtschaft*, 62(6), 579-596.
- Nienhüser, W., & Baumhus, W. (2002). Fremd im Betrieb: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In A. Martin & W. Nienhüser (Hrsg.), *Neue Formen der Beschäftigung—neue Personalpolitik* (S. 61-120). München und Mering.
- Pannenberg, M. (1998). Weiterbildung, Betriebszugehörigkeit und Löhne: Ökonomische Effekte des „timings“ von Investitionen in die berufliche Weiterbildung. In F. Pfeiffer & F. W. Pohlmeier (Hrsg.), *Qualifikation, Weiterbildung und Arbeitsmarkterfolg* (S. 257-278). ZEW Wirtschaftsanalysen. Baden-Baden,.
- Picot, A. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. *Die Betriebswirtschaft*, 42(2), 267-284.
- Promberger, M., Bellmann, L., Dreher, C., Sowa, F., Schramm, S., & Theuer, S. (2006). *Leibarbeit im Betrieb: Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform*. Hans-Böckler-Stiftung, Nürnberg.
- Puch, K. (2008). Zeitarbeit 2006. Ergebnisse der EU-weiten Arbeitskräfteerhebung. *Wirtschaft und Statistik*, 4, 298-301.
- Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1987). Planning and performance: A new look at an old question. *Business Horizons*, 30(3), 19-25.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Schmidt, D. (2007). Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005. *Wirtschaft und Statistik*, 7, 699-711.
- Schmidt, S., & Thommes, K. (2007). Incentives to invest in the human capital of temporary agency workers. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(3), 232-251.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(3), 341-356.
- Sonntag, K. H., & Stegmaier, R. (2006). Personalentwicklung und Unternehmensperformance – Eine Evaluationsperspektive für das Human Resource Management. In Sonntag, K. H. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 389-410). Göttingen.
- Sossna, M. (2009). *Dilemma der Qualifizierung in der Zeitarbeit. Vortrag auf der Fachtagung „Zeitarbeit im Wandel“ am 29. Oktober 2009*. Erfurt.
- Spermann, A. (2009). Qualifizierung von Zeitarbeitnehmern – das Beispiel der Randstad Akademie. In M. O. Schwaab & A. Durian (Hrsg.), *Zeitarbeit: Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen* (S. 193-206). Wiesbaden.
- Spermann, A. (2011). *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland*. Randstad Discussion Paper No. 1. Eschborn.
- Spermann, A. (2012). Die neue Rolle der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt. In R. B. Bouncken, M. Bornewasser & L. Bellmann (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland* (S. 203-225). München und Mering.

- Storey, J., Quintas, P., Taylor, P., & Fowle, W. (2002). Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-18.
- Thommes, K., & Weiland, K. (2009). Explanatory factors for firms' use of temporary agency work in Germany. *European Management Journal* 28(1), 55-67.
- Tijdens, K., van Klaveren, M., Houwing, H., van der Meer, M., & van Essen, M. (2006). *Temporary agency work in the Netherlands*. Institute for Advanced Labour Studies. Amsterdam.
- TNS Infratest Sozialforschung (2009). Sozio-Ökonomisches Panel (SOEP), Erhebungszeitraum 2008. Abgerufen am 14.06.2011 unter www.statista.com
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vidal, M., & Tigges, L. M. (2009). Temporary employment and strategic staffing in the manufacturing sector. *Industrial Relations*, 48(1), 55-72.
- Vitera, J., & Bornewasser, M. (2011). Psychologische Aspekte der Zeitarbeit. In R. B. Bouncken & M. Bornewasser (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 1: Schwerpunkt Zeitarbeit* (S. 33-60). Bayreuth und Greifswald.
- Von Rosenblatt, B., Bilger, F., Gnahs, D., Kuwa, H., & Seidel, S. (2008). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland*. Gütersloh.
- Walwei, U., & Ziegler, K. (2012). Die Bedeutung der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt. In R. B. Bouncken, M. Bornewasser & L. Bellmann (Hrsg.), *Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland* (S. 9-24). München und Mering.
- Weiß, R. (2010). Bildungsökonomie und Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung* (S. 367-384). Wiesbaden.
- Wilkens, I., & Leber, U. (2003). Partizipation an beruflicher Weiterbildung—Empirische Ergebnisse auf Basis des Sozio-Ökonomischen Panels. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 36(3), 329-337.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59(1), 81-89.
- Zickert, K. (2007). *Förderung der beruflichen Qualifizierung durch Weiterbildungs- und Arbeitszeitmanagement*. IAB-Forschungsbericht. Nürnberg.
- Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. *Industrial Relations*, 45(1), 26-46.