

**Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung durch systematische  
Evaluation**

**– ein theoriebasierter, praxisorientierter Ansatz –**

Ein Forschungsbericht des Heinrich-Vetter-Forschungsinstituts e.V. an der Hochschule der  
Wirtschaft für Management Mannheim

Im Auftrag der Randstad Stiftung

**Zusammenfassung des Endberichts**

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Franz Egle (Mannheim)

Verantwortlicher Autor: Dr. Thomas Fohgrub (Berlin)

Mannheim, Januar 2012

## Einleitung

Die gewerbsmäßige Überlassung von Arbeitnehmern ist eine volkswirtschaftlich bedeutende Disziplin. Seit etwa fünf Jahrzehnten werden auch in Deutschland Arbeitnehmer zeitweise an andere Unternehmen überlassen, damit sie dort bspw. Auftragsspitzen oder Krankheitsausfälle abdecken können.

Die Branche ist insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten stetig gewachsen und ein Ende dieses Wachstums ist nicht absehbar. Dies liegt u.a. daran, dass die Nachfrage nach flexibel einsetzbaren Mitarbeitern steigt und Hürden beim Einstieg in die Branche gering sind.

Die Mitarbeiter<sup>1</sup> werden ausgewählt, bei den Entleihern, die in der Praxis i.d.R. als „Kunden“ bezeichnet werden, eingesetzt, qualifiziert, u.U. weiterentwickelt und teilweise vom Kunden übernommen. Wie steht es allerdings um die Qualität bei diesen Prozessen? Diese Frage steht im Mittelpunkt dieses Forschungsvorhabens.

Die Qualität dieser Dienstleistung zu messen oder sicher zu stellen, dass eine gewünschte Qualität eingehalten oder die vorhandene verbessert wird, ist ein sehr schwieriges Unterfangen. Die Vermittlung von Arbeitskräften kann nicht vor dem Einsatz „ausprobiert“ werden, die beteiligten Prozesse sind nicht greifbar, und sie sind einmalig, da der Arbeitnehmer und die Gesamtsituation ebenfalls einmalig sind.

Das Verfahren lebt von der Interaktion zwischen dem verantwortlichen Mitarbeiter im Zeitarbeitsunternehmen – üblicherweise als Disponent bezeichnet – dem Arbeitnehmer und dem Kunden, bei dem der Arbeitnehmer eingesetzt wird. Es ist diese sog. Dreiecksbeziehung, die die Arbeitnehmerüberlassung einzigartig aber auch die Interaktion der Beteiligten und die Qualitätssicherung der Prozesse besonders anspruchsvoll macht. Der Mitarbeiter wird im Verleihbetrieb eingestellt und im Entleihbetrieb zusätzlich zur Stammebelegschaft beschäftigt. In diesem Dreiecksverhältnis werden zahlreiche Verträge geschlossen und Rechte berührt. Zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen, dem Verleihbetrieb und dem Arbeitnehmer wird ein Arbeitsvertrag geschlossen. Der temporäre

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die maskuline Sprachform verwendet. Wenn nachfolgend von einem Arbeitnehmer, Disponenten, Kunden, etc. gesprochen wird, sind damit immer beide Geschlechter gemeint.

Einsatz dieser Person wird im Rahmen eines Überlassungsvertrages zwischen dem Verleihbetrieb und dem Entleiher geregelt. Zwischen dem Entleiher und dem Arbeitnehmer existieren i.d.R. keine Verträge, allerdings ein umfassendes Weisungsrecht sowie Schutz- und Fürsorgepflichten.

Da in dieser Arbeit die Qualität der Leistung im Vordergrund steht, ist es zunächst wichtig einen Überblick über die Prozesse im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung zu erlangen. Betrachtet man die Literatur zu Zeitarbeit fällt auf, dass die deutliche Mehrheit der Autoren die Beschreibung der Prozesse im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung auf die eigentliche Überlassung, d.h. die bereits erwähnte Dreiecksbeziehung zwischen Verleiher, Entleiher und Arbeitnehmer beschränkt. De facto umfasst Arbeitnehmerüberlassung allerdings deutlich mehr. Der Prozess kann in mindestens 4 Stufen eingeteilt werden:

Prozess	Wesentliche Aktivitäten
1. Akquise des Auftrages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquise potenzieller Kundenunternehmen</li> <li>• Kalkulation und Unterbreitung von Angeboten</li> <li>• Erstellung einer Arbeitsplatz- bzw. Auftragsbeschreibung nach Angaben des Kundenunternehmers</li> </ul>
2. Auswahl eines möglichen Kandidaten für die Besetzung des Auftrages (sog. „Matching“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwerbung des Personals</li> <li>• Beratung der Bewerber</li> <li>• Auswahl des Personals</li> <li>• Ausführliche Information über Art, Umfang und Anforderung an die Tätigkeiten</li> </ul>
3. Überlassung des Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung des Mitarbeiters</li> <li>• Abschluss aller Verträge</li> <li>• Einweisung und Einsatz des Mitarbeiters</li> <li>• Betreuung des Mitarbeiters während des Einsatzes</li> <li>• Abrechnung des Einsatzes gegenüber dem Kunden</li> <li>• Personalwirtschaftliche Verwaltung des Mitarbeiters</li> <li>• Kaufmännische und rechtliche Kontrolle des Einsatzes</li> </ul>

4. Nach der Überlassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besprechung des Einsatzes mit dem Mitarbeiter</li> <li>• Abrechnung des Einsatzes mit dem Kundenunternehmen</li> <li>• Ggf. Dokumentation von neuen Kenntnissen des Mitarbeiters</li> <li>• Ggf. Anlage eines Profils über den Arbeitsplatz beim Kundenunternehmen</li> </ul>
-------------------------	--

Aus dieser Übersicht wird ersichtlich, wie vielfältig die einzelnen Schritte im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung sind. Deutlich wird zudem, dass in jedem Schritt kommunikative Prozesse ablaufen. In diesen Kommunikationsprozessen ist der Disponent die zentrale Figur zwischen dem Arbeitnehmer und dem Entleiher. Obgleich der Disponent für die Aspekte der Qualitätssicherung die wichtigste Person im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung ist, werden seine Rolle und seine Funktionen in der Literatur bisher nur wenig behandelt. Gerade weil die Zeitarbeitnehmer ständig wechselnde Einsatzbereiche haben, ist „ihr“ Disponent häufig der einzig stabile Ansprechpartner in ihrer Arbeit. Dadurch werden an einen Disponenten besondere Anforderungen nicht nur hinsichtlich seiner fachlichen und branchenspezifischen Kenntnisse sondern auch der sozialen Kompetenz gestellt. Er muss die Mitarbeiter führen und motivieren, obgleich er sie nur ganz selten tatsächlich bei der Arbeit beobachten kann. Die damit einhergehenden Rollen eines Disponenten werden im Kapitel 2 erarbeitet und daraus ein Kompetenzprofil entwickelt.

Mögliche Ansätze zur Qualitätssicherung der Leistung wurden in 2 Schritten erarbeitet. Zum einen wurden die aktuellen Ansätze zur Qualitätssicherung der Leistung aus der Literatur und der Praxis erhoben, zum anderen wurden diesen Ergebnissen Methoden aus der sozialwissenschaftlichen Evaluationsforschung gegenüber gestellt. Als Resultat wurde ein Anforderungskatalog für zukünftige Evaluationsvorhaben in der Branche erstellt. Bevor auf die Ergebnisse näher eingegangen wird ist es wichtig zu verstehen, warum die Qualitätssicherung dieser Leistung schwierig und noch nicht sehr verbreitet ist.

1. Zeitarbeit ist eine interaktive Dienstleistung zwischen mindestens drei verschiedenen Akteuren und hat damit spezifische Charakteristika, die eine Messung der Qualität erschweren.

*Charakteristika 1 - Interaktion:*

Typischerweise findet sich im Arbeitsverhältnis die klassische Prinzipal-Agent-Beziehung. Der Arbeitnehmer (Agent) wird vom Arbeitgeber (Prinzipal) bezahlt und schuldet ihm dafür eine Arbeitsleistung. Um diese nach den Wünschen des Arbeitgebers umzusetzen, hat dieser das Direktionsrecht. Im Konstrukt der Arbeitnehmerüberlassung ist das Direktionsrecht auf das Kundenunternehmen verlagert. Es existieren demnach 2 Prinzipale und ein Agent, die miteinander interagieren. Das Zeitarbeitsunternehmen kann nur aufgrund von Informationen Dritter (dem Kundenunternehmen oder dem Arbeitnehmer) die Leistung des Arbeitnehmers oder ein Problem einschätzen (Boemke, 1999, S. 110).

*Charakteristika 2 - Immaterialität:*

Im technischen Bereich kann die Entwicklung von eindeutigen Qualitätskriterien relativ einfach möglich sein. Ein Produkt besteht aus einem bestimmten Material und besitzt festgelegte Maße oder Eigenschaften. Die Sicherung der Qualität ist mit den „richtigen“ technischen Möglichkeiten einfach zu realisieren, weil die Kriterien objektiv nachprüfbar sind.

Im Fall einer Dienstleistung – wie der Arbeitnehmerüberlassung – ist die Qualitätssicherung deutlich schwieriger. Die Qualität der Leistung ist für den Kunden nur schwer vorher abschätzbar. Hat er noch nie mit dem Zeitarbeitsunternehmen zusammengearbeitet, kann er weder die Leistungen des Zeitarbeitsunternehmens in allen Schritten beurteilen, noch die Leistung des vermittelten Arbeitnehmers.

*Charakteristika 3 - Singularität:*

Bedingt durch die Interaktion zwischen Disponenten, Arbeitnehmer und Kundenunternehmen, die wiederum maßgeblich durch weitere situative äußere Einflüsse bestimmt wird, ist eine Reproduzierbarkeit dieses Prozesses nicht möglich. Jede Überlassung ist einmalig, selbst wenn die handelnden Personen die gleichen sind. Die Begleitumstände sind nicht gleich.

*Charakteristika 4 - Indeterminierbarkeit:*

Ob der Einsatz eines Arbeitnehmers beim Kundenunternehmen erfolgreich ist oder nicht, hängt von vielen exogenen Faktoren ab, die sich nicht komplett separieren, steuern oder kontrollieren lassen. Insofern kann die Verbesserung des Prozesses nicht nur damit erreicht werden, dass einzelne Stellschrauben verändert werden.

2. Was eine „gute“ Qualität bzw. eine erfolgreiche Arbeitnehmerüberlassung auszeichnet ist auch eine Frage des Blickwinkels. Verleiher, Kunden und Arbeitnehmer werden diese Frage unterschiedlich beantworten. In dieser Arbeit steht der Blickwinkel des Verleihers im Vordergrund, es ist aber wichtig zu erwähnen, dass es auch die anderen Perspektiven gibt.

3. Mit der Diskussion von Qualitätskriterien, Mindeststandards o.ä. sind auch wirtschaftliche Fragen verbunden. Bei Qualitätsdiskussionen und/oder Standardisierungsbemühungen geht es auch um das ‚Abheben von den Wettbewerbern‘ oder das Sichern von Marktanteilen einzelner Unternehmen oder Verbände. Möglicherweise kann hier eine wissenschaftliche Auseinandersetzung einen wichtigen sachlichen Beitrag leisten.

### **1. Ergebnisse der Literaturanalyse zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit**

Eine vorgeschriebene Grundqualifikation für Mitarbeiter im Zeitarbeitsunternehmen gibt es nicht. Es existieren keine einheitlichen Standards – weder zur Einstiegsqualifikation, noch zur Leistung selbst. Wenn es nicht möglich ist, die Qualität über die Einstiegsqualifikation zu sichern, ist es umso wichtiger, dass Bemühungen zur Qualitätssicherung existieren, die auf die Prozesse abzielen. Auf der Suche nach aktuellen und geeigneten Qualitätssicherungsmethoden oder –modellen, die mit den o.g. Schwierigkeiten umgehen können, wurden in dieser Arbeit folgende Bereiche eingehend untersucht:

1. Ansätze aus der Literatur zu Arbeitnehmerüberlassung
2. Rechtliche Ansätze – aus dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)
3. Rolle der Berufsverbände
4. Ansätze zum Qualitätsmanagement bei den großen Unternehmen der Branche
5. ausgewählte praktische Ansätze
6. Einfluss der Entleiher bei der Qualitätssicherung

#### *Zu 1.) Ergebnisse der Literaturanalyse:*

In einer mehrstufigen Literaturanalyse wurden insgesamt 84 Werke von wissenschaftlichen Bibliotheken, überwiegend Sammelbände und Monographien, untersucht. Daraus wurden folgende wesentliche Ergebnisse gewonnen:

- 
- Die Mehrheit der Literatur betrachtet die Arbeitnehmerüberlassung verkürzt. Zum einen wird die Arbeitnehmerüberlassung auf den Vorgang des Einsatzes des Mitarbeiters beim Kundenunternehmen konzentriert. Selten wird der komplette Prozess angeschaut, wie er einleitend dargestellt wurde. Zum anderen konzentrieren sich die meisten Autoren auf zwei Beteiligte: den Verleiher und den Arbeitnehmer. Das Kundenunternehmen wird hingegen selten beleuchtet, dabei haben diese ebenfalls einen Anteil am schlechten Ruf der Branche, denn die Branche reagiert vielfach „nur“ auf die Kundenwünsche und kann den Einsatz vor Ort i.d.R. ohnehin nicht beeinflussen.
  - Die Literatur ist juristisch dominiert – etwa ein Drittel der Werke betrachten das Themengebiet aus rechtswissenschaftlicher Sicht.
  - Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit – die Qualitätssicherung der Leistung – wird in der Literatur fast nicht behandelt. Lediglich fünf der 84 untersuchten Werke beschäftigen sich explizit mit der Qualitätssicherung der Dienstleistung. Davon behandeln die meisten Aspekte des Arbeitsschutzes, die zweifelsohne zum Qualitätsmanagement gehören aber eben nur ein Teil davon sind.
  - Es gibt in der Literatur keine Evidenz, dass eine systematische Qualitätssicherung der Prozesse (ex ante, ongoing und ex post) in der Branche stattfindet. Es scheint, dass dieses Thema an Bedeutung gewinnt, in der öffentlichen Diskussion wird es allerdings überlagert durch die anderen Problemfelder (bspw. Bezahlung). Der Nutzen für die Unternehmen liegt dabei nicht unbedingt in einem Gewinn von Neukunden, sondern in effizienteren Prozessen mit bestehenden Kunden (damit steigt die Chance für Folgeaufträge) und einer höheren Motivation der Mitarbeiter. Diese Auswirkungen sind allerdings qualitativer Natur. Eine monetäre Bewertung ist schwierig.
  - Wenn eine Qualitätssicherung durchgeführt wird, dann wird die Zufriedenheit des Kunden über einen Fragebogen oder im Rahmen eines Abschlussgesprächs erfasst.
  - Wenn es eine prozessimmanente Qualitätssicherung gibt, bezieht sich diese häufig auf rechtliche Fragen oder Fragen des Arbeitsschutzes.
  - Eine Meta-Betrachtung, wie sie in der Evaluation in Form der Meta-Evaluation oder in den Sozialwissenschaften in Form der Supervision existiert, gibt es in Ansätzen nur im Rahmen der brancheneigenen Qualitätssiegel.

*Zu 2.) Rechtliche Ansätze – aus dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG):*

Die Arbeitnehmerüberlassung ist im gleichnamigen Gesetz geregelt und wird durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) überwacht. Es liegt deshalb nahe die Qualitätsprüfung im Rahmen des Erlaubnisverfahrens und die Kontrollmechanismen des Gesetzes hinsichtlich der Qualität der Leistung zu untersuchen.

In den untersuchten Unterlagen zum AÜG wird deutlich, dass Aspekte der Prozessqualität oder die persönliche Befähigung der handelnden Personen des Verleihers für die Vergabe der Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung keine Rolle spielen. Auch im Gesetz selbst sind qualitative Anforderungen nicht explizit aufgestellt. Zudem arbeitet die BA eng mit Unternehmen der Zeitarbeit zusammen. Eine gleichzeitige Überwachung dieser dürfte in der Praxis nicht immer leicht zu lösen sein.

Die rechtlichen Regelungen sind demnach kaum dazu geeignet „schwarze Schafe“ zu identifizieren, u.a. weil die Qualifikation der Mitarbeiter des Verleihunternehmens keine Rolle bei der Erteilung der Erlaubnis spielt.

#### *Zu 3.) Rolle der Berufsverbände:*

Die Veröffentlichungen der Berufsverbände wurden bezüglich ihrer Angaben zur Qualitätssicherung der Leistung untersucht. Im Ergebnis ist festzustellen, dass die Verbände Interesse an der Qualitätssicherung der Leistung haben, jedoch dieses Thema scheinbar nur am Rande eine Rolle spielt. Gemeinsame Standards über Verbandsgrenzen hinaus existieren nicht, zudem sind auch die Hürden zur Aufnahme in die Verbände eher gering. Lediglich der BZA hat einen Kodex für seine Mitarbeiter entwickelt, der allerdings relativ allgemein ist. Ähnliches erarbeitet derzeit auch ein anderer Verband. Positiv ist den Branchenvertretern anzurechnen, dass durch die Etablierung eines Ausbildungsberufes im Jahr 2008 sowie darauf aufbauende Weiterbildungen auf Fachwirt- und Bachelor-Ebene schrittweise auch die Qualität der Leistung erhöht werden kann.

#### *Zu 4.) Ansätze zum Qualitätsmanagement bei großen Unternehmen der Branche*

Ausgehend von der sog. Lünendonk-Liste (<http://www.luenendonk.de/zeitarbeit.php>) mit den 25 größten Unternehmen der Branche wurden die Angaben dieser Unternehmen zum Qualitätsmanagement auf deren Homepages untersucht. Damit sollten die branchenüblichen Modelle und Methoden des Qualitätsmanagements ermittelt werden. In der Untersuchung wird deutlich, dass die Mehrheit der Unternehmen (18 von 25) ein Qualitätsmanagement-System nach der Norm DIN EN ISO-9001 implementiert haben.



44 % der Unternehmen sind im Bereich des Arbeitsschutzes nach SCP zertifiziert. Etwa 20 % der 25 größten Unternehmen machen keine Angaben zum Qualitätsmanagement auf deren Homepage. Es könnte daran liegen, dass diese Informationen von den Kunden auch nicht nachgefragt werden.

Eine Konkretisierung der Qualitätsmanagement-Bestrebungen findet i.d.R. nicht statt. Auf den Homepages wird überwiegend auf das Qualitätsmanagement und die Zertifizierung hingewiesen aber dies nicht weiter konkretisiert. Es wird damit nicht deutlich, wie das Qualitätsmanagement-System konkret ausgestaltet oder gelebt wird.

#### *Zu 5.) ausgewählte praktische Ansätze*

Neben den praktischen Ansätzen aus den Unternehmen wurden weitere Bestrebungen aus der Praxis untersucht:

Ein sehr positiver Ansatz ist ein Handbuch für den bereits erwähnten neuen Ausbildungsberuf von Rainer Moitz aus dem Jahr 2010. Er beschäftigt sich in einem eigenständigen Kapitel mit den Fragen der Qualitätssicherung.

Im zweiten Abschnitt wird das „RAL - Gütesiegel Personaldienstleistungen“ näher vorgestellt. Interessierte Firmen können sich mit Hilfe einer Vielzahl unterschiedlicher Gütekriterien aus den Bereichen „MitarbeiterInnen/BewerberInnen“ und „Kunde“ bewerten lassen. Dieses Gütesiegel scheint ein guter Ansatz zu sein, wenn sich Unternehmen mit Hilfe eines externen Partners um die Qualität ihrer Leistung und deren Anerkennung bemühen wollen.

Einen etwas anderen Schwerpunkt hat der dritte Ansatz aus der Praxis – das „IQZ – Qualitätssiegel“. Ähnlich wie das Gütesiegel von RAL ist das Qualitätssiegel von IQZ neu, wenig in der Branche verbreitet, und die Personaldienstleistungsunternehmen sollen sich hinsichtlich der Mitarbeiterbehandlung und -entlohnung einer unabhängigen Überprüfung unterziehen. Grundlage der Überprüfung ist ein Kriterienkatalog, der 16 Prüfkriterien umfasst. Acht der 16 Kriterien entfallen auf Aspekte der Entlohnung des Arbeitnehmers. Das Siegel nimmt damit ein wichtiges Problemfeld in den Fokus, betrachtet allerdings die Qualität der Prozesse mit deutlich weniger Kriterien.

#### *Zu 6.) Einfluss der Entleiher bei der Qualitätssicherung*

Wie bereits eingangs erwähnt ist die Rolle der Kundenunternehmen, die die Mitarbeiter temporär beschäftigen, insgesamt sehr unterbelichtet. Dies ist bedauerlich und wird ihrer Rolle im Gesamtprozess nicht gerecht. So kann bspw. der Einsatz des

Zeitarbeitnehmers nur dann erfolgreich verlaufen, wenn der Entleiher für eine vernünftige Einarbeitung sorgt. Demnach sollten auch die Entleiher systematisch reflektieren, wie sie Zeitarbeitspersonal einsetzen. Mögliche Professionalisierungsansätze werden in dem Abschnitt vorgestellt.

## **2. Qualitätssicherung durch Evaluation**

Aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung der Dienstleistung bietet sich an, die Qualitätssicherung nicht ausschließlich aus einem ökonomischem Blickwinkel zu betrachten. Eine Betrachtung aus sozialwissenschaftlicher Sicht liegt nahe, da die wesentlichen Prozesse, bspw. die Interaktionen zwischen den Beteiligten, den Sozialwissenschaften zuzuordnen ist. Diese Konstellation bietet einen Ansatz für eine interdisziplinäre Betrachtung, da die unterschiedlichen Disziplinen unterschiedliche Instrumente zur Qualitätssicherung verwenden. Im Kern ging es deshalb einerseits um die Frage, mit welchen Instrumenten und Methoden derzeit die Qualität der Arbeitnehmerüberlassung in der Theorie und Praxis gesichert und möglichst verbessert wird.

Andererseits wurde untersucht, wie (gut) und mit welchen Methoden bzw. Instrumenten die Qualitätssicherung der Leistung mit Hilfe von Evaluation möglich sein könnte. Die Evaluation ist die vorherrschende Methode zur Qualitätssicherung in den Sozialwissenschaften. Sie ist ein anwendungsorientierter Teil der Sozialwissenschaften und vereint Modelle und Instrumente, um eine umfassende Bewertung von sozialwissenschaftlichen Prozessen vorzunehmen.

Die Bewertung kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten ansetzen. Je nach Erkenntnisinteresse, Budget, Methodenerfahrung und Offenheit kann eine Evaluation extern beauftragt und durchgeführt oder intern vollzogen werden. Die Vor- und Nachteile der sog. Fremd- und Selbstevaluation wurden aufgearbeitet. Auch im Bereich der Evaluation ist die vorherrschende Methode zur Datengewinnung die Befragung der Nutzer. Auch hier wird die Befragung überwiegend ex post durchgeführt. Mit der sog. teilnehmenden Beobachtung steht aber auch eine Methode zur Verfügung, die während der Gesprächsprozesse eingesetzt werden kann.

Aus der Berufsberatungsforschung (Ertelt/Schultz) liegt zudem eine Konzeption vor, welches folgende Elemente einer Beratung evaluiert: Input, Ziel, Prozess, Output, Transfer und

Ressourcen. Für jede Phase bzw. jedes Element einer Beratung stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Für das Modell zur Evaluation von Arbeitnehmerüberlassung wird dieser Ansatz adaptiert und die Nutzung verschiedener Gesprächstechniken in den einzelnen Schritten vorgeschlagen.

### **3. Anforderungen an ein künftiges Evaluationsmodell zur Qualitätssicherung von Zeitarbeit**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Grundzüge der Arbeitnehmerüberlassung und aktuelle Ansätze zur Qualitätssicherung dieser Dienstleistung dargestellt. Zusammenfassend ist festzustellen dass die Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung mit betriebswirtschaftlichen Methoden allein nicht vollständig gewährleistet werden kann. Die Evaluationswissenschaft bietet Instrumente und Methoden, um die Qualität darüber hinaus zu messen, zu sichern und möglicherweise zu verbessern.

Ausgehend von den beschriebenen Herausforderungen der Branche und den Qualitätssicherungsansätzen wurden im letzten Kapitel Anforderungen an ein Evaluationsmodell für Zeitarbeitsunternehmen und allgemeine Ideen zur Verbesserung der Qualität aufgestellt.

Durch die Zersplitterung und Heterogenität der Branche ist es ein schwieriges - wenn nicht unmögliches - Unterfangen, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die in jedem Unternehmen umgesetzt werden können.

Wie dies bereits in der aktuellen Literatur deutlich wurde, ist ein entscheidender Maßstab für die Qualität der Leistung die Zufriedenheit des Kunden. Dieser ist dann zufrieden, wenn er mit dem Produkt des Unternehmens zufrieden ist. Was sind die Produkte eines Unternehmens der Arbeitnehmerüberlassung? In erster Linie die Mitarbeiter. Nur wenn ein Kunde mit dem eingesetzten Mitarbeiter zufrieden ist und die administrativen Prozesse daneben gut verlaufen, wird er mit dem „Gesamtprodukt Zeitarbeit“ zufrieden sein. Hierbei wird aber auch deutlich, dass Kundenzufriedenheit nicht nur eindimensional ist. Der Kunde wird wahrscheinlich nicht zufrieden sein, wenn nicht auch der Arbeitnehmer Zufriedenheit bei seiner Arbeit spürt.

Daher erschien es wichtig, im Rahmen dieser Arbeit ein praxisnahes Evaluationsmodell zur Qualitätssicherung von Arbeitnehmerüberlassung zu entwerfen. Dieses bezieht die Inhalte aus den beiden wissenschaftlichen Richtungen ein. Das Evaluationsmodell beleuchtet die Anforderungen an die Qualitätssicherung aus drei Perspektiven:

1. Welche Anforderungen an eine Qualitätssicherung ergeben sich für das Verleihunternehmen?
2. Wie kann die Qualität der Prozesse – insbesondere der Beratungsprozesse – gesichert werden?
3. Welche Anforderungen ergeben sich für die Disponenten, und welche Techniken sollten angewendet werden?

Zudem werden in jeder Perspektive konkrete Instrumente zur Qualitätssicherung genannt. Die Evaluation sollte formativ ausgerichtet sein und großen Wert auf Selbstevaluations-elemente legen. Dies muss durch einen methodisch kompetenten externen Partner unterstützt werden – nicht nur bei der Einführung der Selbstevaluation, sondern auch bei deren Durchführung und Weiterentwicklung.

#### *Zu 1.) Die Anforderungen an eine Qualitätssicherung für das Verleihunternehmen*

- Es sollte ein gemeinsames Verständnis (Leitbild) der Aufgaben und der Tätigkeit vorhanden sein. Insbesondere ist dies für den Umgang mit den Arbeitnehmern erforderlich. Die Anforderungen des RAL – Gütesiegels oder die Publikationen der Verbände könnten eine Basis dafür sein.
- Die eingesetzten Disponenten und anderen internen Mitarbeiter müssen sich ihrer vielfältigen Rollen und Aufgaben bewusst sein. Die Bereitschaft regelmäßig an Schulungen teilzunehmen gehört dazu. Hierfür müssen vom Unternehmen die nötigen Ressourcen bereitgestellt werden. Von herausragender Bedeutung ist dabei der Umgang mit den Arbeitnehmern, die das „Produkt“ der Zeitarbeitsunternehmen darstellen. Welche Schulungsvarianten sinnvoll sind hängt u.a. vom Inhalt und den zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten ab. Einige Vorschläge werden im Text näher behandelt.
- Ein Zeitarbeitsunternehmen muss ein adäquates Arbeitsumfeld schaffen, um „gut“ beraten und arbeiten zu können. Dazu gehören bspw. die Nutzung moderner Kommunikationstechniken, angemessene Räumlichkeiten mit der Möglichkeit

---

vertrauliche Gespräche zu führen und adäquate und attraktive Löhne um entsprechende Mitarbeiter zu beschäftigen.

- Daneben sollte ein Beschwerdemanagement selbstverständlich sein. Ebenso ist die Etablierung eines Ideenprogramms für die Mitarbeiter sinnvoll.
- Die Einführung eines Qualitätssicherungssystems sollte verbunden werden mit der Schaffung von Anreizen, dieses auch zu nutzen. Auch wenn den meisten Beteiligten bewusst sein wird, dass die Einrichtung und Nutzung eines Qualitätssicherungssystems Vorteile für die eigene Tätigkeit mit sich bringt, ist es dennoch mühsam und aufwändig, sich danach zu richten und es ‚mit Leben zu erfüllen‘. Anreize können die Nutzung unterstützen. Die Wahl des Anreizes ist abhängig vom Qualitätsmanagement-System, von der Unternehmenskultur, der Größe des Unternehmens u.a. Parametern.
- Die wichtigsten Prozesse im Tagesgeschäft müssen sich um die Pflege der Kunden und die Betreuung der Arbeitnehmer drehen. Um dafür die notwendige Zeit zu haben, ist es erforderlich nachgelagerte Prozesse so weit wie möglich zu standardisieren und zu automatisieren. Dazu gehören die Lohn- und Gehaltsabrechnungen aber auch die Einführung neuer Mitarbeiter.
- Kurzfristige Einsätze und ein kurzer Verbleib der Arbeitnehmer verursachen beim Zeitarbeitsunternehmen hohe Such- und Administrationskosten und verhindern beim Arbeitnehmer die Entwicklung eines Gefühls der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Es ist deshalb sinnvoll einen Mechanismus zu etablieren, der eine lange Verweildauer im Zeitarbeitsunternehmen honoriert. Für alle Seiten noch attraktiver ist eine längere Verweildauer im Kundenunternehmen.
- Die meisten Zeitarbeitsunternehmen sind lokal engagiert, breit aufgestellt und decken eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen und Gewerke ab. Umso wichtiger ist es für diese Unternehmen ein Netzwerk mit lokalen Partnern zu bilden. Dazu gehören bspw. die Arbeitsagenturen, IHK, HWK, weitere Wirtschaftsverbände, Schulen und Bildungsträger. Diese Netzwerke dienen nicht nur der Werbung in eigener Sache, sondern bspw. auch zur Anwerbung von Personal und der Sensibilisierung der Kunden für die Nutzung von Zeitarbeit. Wie bereits beschrieben müssen auch die Entleiher bei der qualitativen Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung hinzu lernen.

- Ein stetiger Kritikpunkt an Zeitarbeit sind die geringen Qualifizierungs- und Entwicklungspotenziale der Arbeitnehmer. Darum sollte überlegt werden, wie ein Personalentwicklungskonzept zur vertikalen Entwicklung der Zeitarbeitnehmer aussehen könnte. Im Idealfall werden Mitarbeiter Schritt für Schritt weiter entwickelt. Beim Einsatz der Mitarbeiter wird bspw. auf eine stetig steigende Anforderung geachtet, wenn dies von beiden Seiten gewünscht ist und wenn die Aufträge dies ermöglichen. Ideal wäre auch die Übertragung von Führungsaufgaben, wenn dies möglich ist.

## Zu 2.) Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Prozesse

Für die Qualitätssicherung der Beratungsprozesse bietet sich das Modell von Ertelt/Schultz an. Für einen Gesprächs- bzw. Auswertungsbogen bieten sich bspw. folgende Fragestellungen an:

### 1. Input-Evaluation

Wie erfolgte die Klärung der Anliegen des Arbeitnehmers? Welche Gesprächstechniken setzt der Disponent dabei ein?

### 2. Ziel-Evaluation

Wie wurden die Gesprächsziele gewonnen und sind diese hinreichend operationalisiert? Entsprechen sie den gesellschaftlichen, fachlichen, rechtlichen und ethischen Normen? Gibt es Anzeichen auf versteckte Ziele?

### 3. Prozess-Evaluation

Ist die Methodik der Gesprächsführung adäquat? Wurden geeignete Gesprächstechniken eingesetzt? Gab es besonders kritische Szenen? Ist die Dokumentation der Beratung ausreichend?

### 4. Output-Evaluation

Welche Ergebnisse wurden vereinbart, und wie sind diese entstanden? Sind sie bezüglich der geplanten Ziele angemessen? Gab es Veränderungen beim Klienten?

Auch für die Prozesse der Arbeitnehmerüberlassung können Hilfsmittel zur Qualitätssicherung eingesetzt werden:

### 1. Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung

Der Disponent muss hier in der Lage sein, alle für ihn relevanten Informationen zu dem zu besetzenden Arbeitsplatz zu erfragen. Dabei könnten Gesprächsleitfäden oder Beratungschecklisten hilfreich sein.

## 2. Auswahl der Zeitarbeitskraft

In diesem Schritt finden Gespräche mit potentiellen Kandidaten statt und am Ende des Prozesses wird – im Idealfall – ein geeigneter Kandidat dem Kunden vorgestellt. Auch hier können Gesprächsleitfäden oder Beratungschecklisten das Gespräch strukturieren und erleichtern.

## 3. Überlassung

Wenn der Kunde den Mitarbeiter akzeptiert, übernimmt er beim Kundenunternehmen die entsprechenden Tätigkeiten. Mit dem Kunden muss geklärt werden, wer die Einarbeitung bzw. Belehrung übernimmt und wo der Arbeitnehmer genau eingesetzt wird.

## 4. Rückmeldegespräch

Zwischendurch und auch spätestens nach Abschluss des Einsatzes führen der Disponent und der Mitarbeiter ein Auswertungsgespräch. Diese Gespräche dienen dazu heraus zu finden, wie (gut) der Einsatz verläuft bzw. verlaufen ist. Dabei ist insbesondere interessant welche Fähigkeiten der Arbeitnehmer gewonnen hat, die eventuell für zukünftige Aufträge gebraucht werden können.

## 5. Erstellung eines Anforderungsprofils

Im Rahmen dieses Auswertungsgesprächs werden die Qualifikationserfordernisse, die psychischen, physischen und sonstigen Anforderungen sowie Besonderheiten im Bereich des Arbeitsschutzes systematisch erfasst. Damit kann einerseits im Laufe der Zeit eine Datenbank mit Anforderungsprofilen erstellt und bei einer nochmaligen Anforderung des gleichen Kunden (oder eines anderen mit gleichen Tätigkeiten) schneller darauf reagiert werden. Es dient gleichzeitig als Nachweis der erlangten Kenntnisse des Zeitarbeiters, was im Laufe der Zeit möglicherweise für eine Qualifizierungsnachweis o.ä. verwendet werden kann.

## 6. Überprüfung des Anforderungsprofils

Das entwickelte Anforderungsprofil wird dann noch mit dem Kunden besprochen und ggf. ergänzt. Die Anforderungsprofile bilden eine gute Grundlage für spätere Arbeitsaufträge und passgenaue Einsätze. Sie können gleichzeitig als

Selbstevaluationsinstrument dienen, ob eine passgenaue Vermittlung stattfand. Der Nachteil ist sicherlich, dass die Erstellung der Anforderungsprofile aufwendig ist und sie gepflegt werden müssen.

Parallel zum Einsatz des Arbeitnehmers und im Anschluss daran erfolgt die Abrechnung des Einsatzes. Die dafür anzuwendenden Qualitätsmanagement-Verfahren richten sich eher nach den kaufmännischen Regeln.

Nach Abschluss der Verleihphase kann die Zufriedenheit des Arbeitnehmers und des Kunden erfasst werden – entweder durch eine persönliche Befragung und/oder eine schriftliche bzw. online-Befragung. Es ist u.a. eine Frage der finanziellen Ressourcen und der Methodenkenntnisse, welche Variante den Vorzug erhält. Durch eine Rückmeldung des Arbeitnehmers und des Kunden kann der Disponent wichtige Hinweise zur Verbesserung seiner Arbeit gewinnen.

Zu 3.) Anforderungen an die Disponenten und Vorschläge für Gesprächstechniken

1. Während der Kontakt-, Akquisitions- und Angebotsphase geht es für den Disponenten primär darum, den Kontakt zum Kunden aufzubauen, die Angebote zu offerieren und vom Kunden den Auftrag zu erhalten. Hier müssen bspw. Netzwerke aufgebaut und Beziehungen zum Kunden geknüpft werden. Zudem ist es wichtig, dass der Disponent über berufskundliche Kenntnisse verfügt.
2. In der Verleihphase sind die Kenntnisse von Gesprächstechniken von herausragender Bedeutung. Die Wahl der Methoden und Techniken hängt von verschiedenen Aspekten ab: Welchen Gesprächsbedarf hat der Kunde oder Arbeitnehmer? Welche Methode ist wissenschaftlich/fachlich vertretbar? Welche Objekt- und Beratungstheorien können heran gezogen werden? Mit welchen Techniken kann der Arbeitnehmer oder Kunde umgehen? Mögliche Techniken werden im Abschnitt 4.3 dargelegt.

Diese Gesprächstechniken sind in den einzelnen Prozessen der Verleihphase einsetzbar:

- Im Erfolgsfall wird im Anschluss an die Akquise eine Arbeitsplatzbeschreibung erstellt. Hier sollte sich der Disponent u.a. folgende Fragen stellen: Sind die Ziele des Einsatzes klar? Welcher Bedarf existiert beim Kunden? Gibt es besondere



Anforderungen? Wann ist der Einsatz ein Erfolg? Sind die Ziele und Erwartungen des Kunden ethisch vertretbar (bspw. in Bezug auf arbeitsschutzrechtliche Anforderungen)? Wie und wo soll der Arbeitnehmer im Kundenunternehmen eingebunden werden? Etc.

- Auswahl der Zeitarbeitskraft: Der Disponent muss die Grundlagen der Personalauswahl kennen und mit entsprechenden Gesprächstechniken (siehe oben) vertraut sein. Die Analyse geht dabei über berufliche Aspekte hinaus, denn auch das private Umfeld eines Arbeitnehmers kann beim Einsatz eine Rolle spielen (bspw. in Bezug auf Kinderbetreuungspflichten).
  - Überlassung: Im Rahmen der Überlassung muss der Disponent die notwendigen Verträge gestalten und abschließen. Dafür muss er mit den rechtlichen Gegebenheiten vertraut sein. Zusätzlich muss er im Fall von Konflikten oder Problemen vermittelnd eingreifen und entsprechende Techniken dafür kennen.
3. Während der Nachbereitungsphase können folgende Fragen gestellt werden: Wurde eine Evaluation mit den Beteiligten durchgeführt? Hat der Disponent eine Selbstreflexion des Prozesses durchgeführt? Wurden die Ziele, die alle Beteiligten hatten, erreicht? Wurde ein Anforderungsprofil erstellt, um zukünftige Einsätze zu erleichtern? Hat der Arbeitnehmer neue Kenntnisse erlangt, die ihm attestiert werden können?

Darüber hinaus sollte ein Disponent die Bereitschaft zur regelmäßigen Weiterbildung und Selbstreflexion haben. Einige Vorschläge, wie dies erreicht werden kann, sind im Abschnitt 4.3 genannt.

Abschließend wurde für die Qualitätssicherung der Arbeit der Disponenten ein weiterer „Blick über den Tellerrand“ geworfen. Im Rahmen des europäischen Bildungsprogrammes Leonardo da Vinci wurde ein Projekt durchgeführt, in dem Kriterien zur Qualitätssicherung von Beratungen zu Personalentwicklungen entwickelt wurden. Auf Basis der Qualitätsstandards wurde ein Selbstevaluierungstool entwickelt, mit dessen Hilfe die Berater ihre Kompetenzen überprüfen und Defizite aufdecken können. Die wichtigsten Kategorien sind:

1. Bildung und Karriere: Die Berater sollen über die Zielgruppe und deren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten informiert sein. Dazu gehören auch Kenntnisse über Arbeitsmarktdynamik und Berufswelt.
2. Beratung: In diesem Bereich sind die wichtigsten fachlichen Qualifikationen aufgezählt. Die Berater sollen über adäquate kommunikative Fähigkeiten verfügen, um Probleme und Bedürfnisse von Klienten zu identifizieren, Klienten zu fördern und soweit nötig zu unterstützen. Dazu sind Kenntnisse über Jobsuche und Stellenvermittlung erforderlich und ethische Standards zu beachten.
3. Persönlichkeit: In dieser Kategorie steht die Persönlichkeit des Beraters im Vordergrund. Er sollte offen und interessiert sein für neue Eindrücke, positiv denken und aktiv zuhören. Ebenso benötigt er Kenntnisse zu Zeit- und Selbstmanagement und muss mit Stress umgehen können. Wichtig ist auch die Fähigkeit sich selbst zu reflektieren und weiterbilden zu wollen.
4. Informationstechnologien: Berater benötigen mindestens Basisfertigkeiten zu Informations- und Kommunikationstechnologien.

Diese Kriterien können für eine (Selbst-)Evaluation der Disponenten adaptiert werden.

Wenn das Qualitätsmanagement eines Verleihunternehmens auf diesen drei Säulen – (Selbst-)Evaluation der Disponenten, Qualitätssicherung auf organisatorischer Ebene und Qualitätssicherung der Prozesse – beruht, kann ein wirkungsvolles und umfassendes Qualitätsmanagement etabliert werden. Im Interesse aller Beteiligten bleibt zu hoffen, dass dieses Forschungsergebnis zur Einführung oder Verbesserung eines Qualitätsmanagement-Systems anregt und damit insgesamt zur Steigerung der Qualität und Attraktivität von Arbeitnehmerüberlassung beiträgt.