

Forschungsprojekt FlexPro: Flexible Produktionskapazitäten innovativ managen

Zeitarbeit wird auch von KMU genutzt

Flexibel sein: Diesem Imperativ haben viele Unternehmen zu folgen, wenn sie am Markt bestehen möchten. Eine mögliche personalpolitische Strategie bildet die Zeitarbeit. Die Mitarbeiter des Forschungsprojekts FlexPro haben genauer hingeschaut.

WIRTSCHAFT NORDHESSEN: Sie haben mittels einer bundesweiten Erhebung mit über 1200 Unternehmen die Rolle der Zeitarbeit vorwiegend für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) untersucht. Nutzen KMU dieses Instrument?

Cynthia Sende: Ja, Zeitarbeit wird auch von KMU genutzt, jedoch seltener und in geringerem Umfang als von Großunternehmen. Knapp die Hälfte der von uns befragten Industrieunternehmen und jedes fünfte Dienstleistungsunternehmen nutzen diese Flexibilisierungsmethode. Für Unternehmen mittlerer Größe, also mit 50 bis 250 Mitarbeitern, ist der Einsatz von Zeitarbeitern fast so normal wie für Großunternehmen. Bei Klein- und Kleinstunternehmen ist er dagegen eher die Ausnahme. Diese setzen stattdessen bei Bedarf lieber ihre eigenen Mitarbeiter bereichs- oder abteilungsübergreifend ein. Genutzt wird die Zeitarbeit vor allem aus zwei Gründen: zum Auffangen von kurzzeitigen Auftragsspitzen und weil sie die Möglichkeit bietet, externe Mitarbeiter schnell und unbürokratisch „freizusetzen“, wenn ihre Arbeitskraft nicht mehr benötigt wird.

WN: Warum verzichten Firmeninhaber bewusst auf Zeitarbeit?

Sende: Der Hauptgrund ist, dass Unternehmer glauben oder selbst die Erfahrung gemacht haben, dass Zeitarbeitnehmer nicht das nötige Wissen für die unternehmensspezifischen Arbeitsaufgaben und -abläufe mitbringen. Diese Bedenken sind umso größer je kleiner ein Unternehmen ist. Bei kleineren Unternehmen sind die Arbeits- und Produktionsabläufe oft auch weniger standardisiert, individueller. Zeitarbeit wird aber auch häufig abgelehnt, weil Unternehmer fürchten, dass Zeitarbeitnehmer nach dem Einsatzende betriebsinternes Wissen nach außen tragen. Gerade für Dienstleistungsunternehmen und für kleinere Unternehmen ist der mögliche Know-how-Verlust ein wichtiges Argument gegen Zeitarbeit.

WN: Anscheinend spielt auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle.



Abgestempelt: „Bedenken sind umso größer je kleiner ein Unternehmen ist“, sagt Cynthia Sende.

Sende: Ja. Neben der Unternehmensgröße, dem Automatisierungsgrad und der Produktkomplexität hat auch die Unternehmenskultur einen Einfluss darauf, ob und wenn ja, in welchem Umfang Zeitarbeitnehmer beschäftigt werden. Unternehmen mit einer hohen Innovationsorientierung nutzen Zeitarbeit häufiger und in größerem Umfang. Unternehmen, die eine mitarbeiterorientierte Kultur haben, die also viel Wert auf gegenseitiges Vertrauen, Unterstützung und ein harmonisches Arbeitsklima legen, setzen Zeitarbeit dagegen seltener ein und wenn, dann in geringerem Umfang.

WN: Wie wichtig ist eine systematische Integration der Zeitarbeitnehmer?

Sende: Integration ist sehr wichtig. Zahlreiche Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, das Betriebsklima sowie die im Unternehmen erlebte Gerechtigkeit eine zentrale Rolle für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Verbundenheit zum Unternehmen spielen. Von einem Kundenunternehmen übernommen zu werden ist das Ziel der meisten Zeitarbeitnehmer. Daher wundert es nicht, dass diese sich oft dem Kundenunternehmen stark verbunden fühlen. Sie leiden dann aber auch darunter, wenn sie beispielsweise durch äußere Unterscheidungsmerkmale oder durch den Ausschluss von gemeinsamen Aktivitäten ausgegrenzt werden. Zeitarbeitnehmer sollten daher so gut wie möglich in bestehende Teams integriert und von Führungskräften nicht wie Mitarbeiter zweiter Klasse behandelt werden. Um Enttäuschungen zu vermeiden, sollte man aber auch keine falschen Hoffnungen bezüglich einer späteren Übernahme wecken, sondern dieses Thema offen ansprechen.

WN: Was empfehlen Sie Chefs von KMU, die überlegen, Zeitarbeit zu nutzen?

Sende: Zunächst ist es sinnvoll, Vor- und Nachteile der Zeitarbeit für das eigene Unternehmen abzuwägen. Dabei sind unter anderem die Anlernzeiten zu bedenken sowie die Reaktionen der Stammbeslegschaft. Diese kann Zeitarbeitnehmer als willkommene Arbeitsentlastung, aber auch als Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes empfinden. Oder als Zusatzbelastung, zum Beispiel aufgrund der erforderlichen Einarbeitung. Wenn die Entscheidung für den Einsatz von Zeitarbeitskräften gefallen ist, ist Offenheit gegenüber den Stammbeschäftigten wichtig, unter anderem bezüglich der verfolgten Ziele. Dann gilt es, die richtigen Zeitarbeitsfirmen zu finden: Am Besten solche, die sich auf die Branche des eigenen Unternehmens spezialisiert haben und die eng mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Zudem will überlegt sein, wie und durch wen die Zeitarbeitnehmer eingearbeitet und betreut werden sollen.

WN: Worauf ist noch zu achten?

Sende: Idealerweise schafft man auch Anreize und Lernmöglichkeiten für die externen Mitarbeiter, denn die Weiterentwicklung der eigenen Qualifikationen ist – neben der Hoffnung auf eine Festanstellung – ein weiteres wichtiges Ziel von Zeitarbeitnehmern. Wichtig ist, dass sich auch die Kundenunternehmen ihrer Verantwortung für „ihre“ externen Mitarbeiter bewusst werden, sowohl das Lohngefüge und den wertschätzenden Umgang betreffend als auch hinsichtlich der Investition in Weiterbildung. *Interview: AN (Fotos: Fotolia/nh)*



Cynthia Sende arbeitet am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Erlangen-Nürnberg. Der Lehrstuhl ist mit anderen Akteuren am Verbundprojekt „FlexPro – Flexible Produktionskapazitäten innovativ managen“ beteiligt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert wird. Informationen unter www.flexpro.info



Cynthia Sende