

# Die Arbeitsplätze deutscher Personal- dienstleistungsunternehmen

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der

Sozialwissenschaftlichen Fakultät der



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN

vorgelegt von  
Sascha J. Flemnitz  
geboren in Essen

Göttingen, 2018

Erstgutachterin:

Prof. Dr. Andrea D. Bührmann

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Kilian Bizer

Weiteres Mitglied der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Jürgen Kädtler

Tag der mündlichen Prüfung:

25. Oktober 2017

# **Die Arbeitsplätze deutscher Personaldienst- leistungsunternehmen**

**Arbeitgeberwahrnehmung und  
Motivationsqualität im Kontext der  
arbeitssozialen Situation Zeitarbeitender**

Sascha J. Flemnitz

## Danksagung

An dieser Stelle bringe ich meinen besonderen Dank den nachstehenden Personen entgegen, ohne deren Unterstützung die Anfertigung dieser Dissertation in ihrer vorliegenden Form nicht zustande gekommen wäre.

Mein besonderer herauszustellender Dank gilt meiner Doktormutter Frau Prof. Dr. Andrea D. Bührmann für die Betreuung dieser Arbeit, der wissenschaftlichen und methodischen Unterstützung während der gesamten Bearbeitungsphase sowie der mühevollen Geduld und der Diskurse, die mir einen kritischen Zugang zur Thematik und zur persönlichen Arbeitsweise eröffneten. Die zahlreichen Gespräche auf intellektueller und persönlicher Ebene werden mir immer als bereichernder und konstruktiver Austausch in Erinnerung bleiben. Ich habe unsere Dialoge stets als Ermutigung und Motivation empfunden.

Außerdem gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Kilian Bizer für seine kritischen Betrachtungen, seine Ratschläge und differenzierten Anmerkungen sowie die hilfsbereite und wissenschaftliche Betreuung als Zweitgutachter.

Herrn Prof. Dr. Jürgen Kädtler danke ich für den fachlichen Austausch und die konstruktive Zusammenarbeit im Rahmen seiner Betreuung als weiteres Mitglied der Prüfungskommission.

Ein besonderer Dank richtet sich auch an meine Mentorin Frau Prof. Dr. Katrin Hansen, die durch ihre Unterstützung und ihre Förderung die Promotion und die damit verbundene Erstellung dieser Dissertation überhaupt erst ermöglichte.

Tief verbunden und dankbar bin ich meiner Frau Anja für ihren moralischen Beistand und menschlichen Halt sowie ihre Unterstützung und ihr Verständnis bei der Anfertigung dieser Dissertation.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>III</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2 DIE ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG</b>	<b>5</b>
2.1 FUNKTIONSWEISE DER ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG	7
2.2 ZEITARBEIT IN DEUTSCHLAND	8
2.3 KENNZAHLEN ZUM ZEITARBEITSMARKT IN DEUTSCHLAND	17
2.4 ZEITARBEITSUNTERNEHMEN – PERSONALDIENSTLEISTER	22
2.5 UITZENDWERK - EXKURS IN DEN NIEDERLÄNDISCHEN MARKT	24
2.6 ZUSAMMENFASSENDE ÜBERSICHT	32
<b>3 THEORETISCHER HINTERGRUND UND STAND DER FORSCHUNG</b>	<b>34</b>
3.1 QUALITÄT UND ARBEITSMOTIVATION	34
3.2 IDENTIFIKATION UND BINDUNG	44
3.3 EIGENHEIT DER ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG	47
<b>4 METHODISCH KONZEPTIONELLES VORGEHEN</b>	<b>58</b>
4.1 FORSCHUNGSINTENTION	58
4.2 DAS GREAT-PLACE TO WORK KONZEPT NACH LEVERING	63
4.3 DER DGB INDEX GUTE ARBEIT	66
4.4 DIE ARBEITNEHMERÜBERLASSUNGS-FIGURATION	73
<b>5 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</b>	<b>79</b>
5.1 ERHEBUNG UND AUFARBEITUNG DER DATEN ZU QUALITÄTSMERKMALEN EINES LEIHARBEITSPLATZES	79

<b>5.2</b>	<b>SAMPLESTRUKTUR</b>	<b>85</b>
<b>5.3</b>	<b>AUSWERTUNGSMETHODIK</b>	<b>89</b>
5.3.1	QUALITATIV EXPLORATIVER ANSATZ	89
5.3.2	KONZEPTION EINER TYPOLOGIE	101
<b>6</b>	<b>ARBEITGEBERIDENTIFIKATION UND MOTIVATIONSQUALITÄT – EINE TYPOLOGIE ZEITARBEITENDER</b>	<b>107</b>
6.1	ARBEITGEBERIDENTIFIKATION UND ARBEITSMOTIVATION VON ZEITARBEITENDEN	107
6.2	QUALITÄTSASPEKTE EINES ZEITARBEITSVERHÄLTNISSES	114
6.3	DIE „ZEITARBEITENDEN-TYPOLOGIE“	150
6.4	DIE BEDEUTUNG DER FIGURATION	161
<b>7</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG</b>	<b>173</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>185</b>
	<b>ANLAGEN</b>	<b>201</b>
	<b>ANLAGE 1: LEITFADEN ZEITARBEITENDE</b>	<b>202</b>
	<b>ANLAGE 2: KURZFRAGEBOGEN SOZIODEMOGRAPHIE ZEITARBEITENDE</b>	<b>204</b>
	<b>ANLAGE 3: LEITFADEN EXPERTINNEN</b>	<b>206</b>
	<b>ANLAGE 4: URSPRÜNGLICHER STICHPROBENPLAN</b>	<b>208</b>
	<b>ANLAGE 5: ABBILDUNGEN SAMPLESTRUKTUR</b>	<b>212</b>
	<b>ANLAGE 6: FALLVIGNIETTEN</b>	<b>219</b>
	<b>ANLAGE 7: DOKUMENTENANALYSE / TYPOLOGIETABELLEN</b>	<b>228</b>

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ÜBERSICHT EXTERNER ARBEITSKRÄFTESTRATEGIEN	5
ABBILDUNG 2: BEZIEHUNGSDREIECK DER ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG	8
ABBILDUNG 3: ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGTEN IN DER ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG	9
ABBILDUNG 4: EQUAL PAY REGELUNGEN IN EUROPA	11
ABBILDUNG 5: BILDUNGSSYSTEM DER PERSONALDIENSTLEISTUNGSBRANCHE	14
ABBILDUNG 6: BETRIEBLICHE ERFAHRUNGEN MIT GEFLÜCHTETEN NACH WIRTSCHAFTSZWEIGEN	15
ABBILDUNG 7: PENETRATIONS RATEN IN EUROPA 2009	18
ABBILDUNG 8: PENETRATIONS RATEN IN DER WELT 2015	18
ABBILDUNG 9: ARBEITNEHMERINNEN IN DER ZEITARBEIT IM MONATSDURCHSCHNITT	19
ABBILDUNG 10: ANTEIL DER ZEITARBEITNEHMERINNEN NACH BERUFSGRUPPE	20
ABBILDUNG 11: ZUGANG VON ERWERBSTÄTIGEN IN DER ZEITARBEIT NACH ART DER VORHERIGEN BESCHÄFTIGUNG	21
ABBILDUNG 12: ZEITARBEIT IN DEN EINZELNEN BUNDESLÄNDERN	21
ABBILDUNG 13: STRUKTUR DER DEUTSCHEN PERSONALDIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN BIS 2010	23
ABBILDUNG 14: TOP 10 DER LÜNENDONKLISTE PERSONALDIENSTLEISTER 2017	24
ABBILDUNG 15: PHASENSYSTEM CAO (ABU)	27
ABBILDUNG 16: STRUKTUR DER NIEDERLÄNDISCHEN ZEITARBEITNEHMERINNEN	28
ABBILDUNG 17: UMSATZINDIZES NIEDERLANDE GESAMT	29
ABBILDUNG 18: UMSATZ NACH EINSATZBEREICH	29
ABBILDUNG 19: ENTWICKLUNG DER ÜBERLASSUNGSSTUNDEN JE PHASE	30
ABBILDUNG 20: ZEITARBEITSUNTERNEHMEN IN DEN NIEDERLANDEN	30
ABBILDUNG 21: ANTEIL DER ZEITARBEITNEHMERINNEN IN DEN ZEITARBEITSUNTERNEHMEN	31
ABBILDUNG 22: NIEDERLASSUNGEN PRO ZEITARBEITSUNTERNEHMEN IN DEN NIEDERLANDEN	31
ABBILDUNG 23: ÜBERBLICKSMODEL MOTIVIERTES HANDELN	36
ABBILDUNG 24: DIE ZWEI FAKTOREN THEORIE VON HERZBERG	37
ABBILDUNG 25: ERSTES DIDAKTISCHES ELEMENT – LEHRENDER INTERNE UND EXTERNE RESSOURCEN	39
ABBILDUNG 26: ZWEITES DIDAKTISCHES ELEMENT – LERNENDER INDIVIDUELLE/ANTHROPOGENE UND SOZIO-KULTURELLE VORAUSSETZUNGEN	39
ABBILDUNG 27: ARBEITSSITUATION IN ANLEHNUNG AN DIE DIDAKTISCHE LEHR-LERN-SITUATION NACH SCHILLING	40
ABBILDUNG 28: DAS JOB-CHARACTERISTICS MODELL	41

ABBILDUNG 29: TYPEN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT NACH BRUGGEMANN	42
ABBILDUNG 30: BINDUNG AN TEILELEMENTE EINES UNTERNEHMENS	46
ABBILDUNG 31: STRUKTURELLE MERKMALE AUF BASIS DER WAHRSCHEINLICHKEITEN, IN DER ZEITARBEIT TÄTIG ZU SEIN	54
ABBILDUNG 32: AUSDRUCK DER UNTERNEHMENSKULTUR	61
ABBILDUNG 33: DREI-EBENEN-MODELL NACH SCHEIN	61
ABBILDUNG 34: ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN KULTUR, IDENTITÄT UND IMAGE DES ARBEITGEBERS SOWIE ZUORDNUNG DER MITARBEITENDENIDENTIFIKATION	62
ABBILDUNG 35: DAS GREAT PLACE TO WORK MODELL – DIMENSIONEN	64
ABBILDUNG 36: BEISPIEL AUS DER INDEX-BEFragung	68
ABBILDUNG 37: BEISPIEL FÜR DEN GESAMTINDEXWERT	68
ABBILDUNG 38: PROZESSUALER ZUSAMMENHANG ZUR ERSTELLUNG DES INDEX	69
ABBILDUNG 39: KRITERIEN ZUR ERMITTLUNG DER ARBEITSQUALITÄT UND TEILINDICES	72
ABBILDUNG 40: DIE ARBEITNEHMERÜBERLASSUNGSFIGURATION IM EBENENMODELL	74
ABBILDUNG 41: ERHEBUNGSZEITRAUM – INTERVIEWS MIT ZEITARBEITERINNEN	81
ABBILDUNG 42: SAMPLESTRUKTUR: STELLENBESCHREIBUNG / TÄTIGKEIT	87
ABBILDUNG 43: SAMPLESTRUKTUR: EINGRUPPIERUNG ENTGELTGRUPPE / TÄTIGKEIT	87
ABBILDUNG 44: SAMPLESTRUKTUR: HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS	88
ABBILDUNG 45: SAMPLESTRUKTUR: FAMILIENSTAND	89
ABBILDUNG 46: ABLAUFMODELL AUF BASIS DER QUALITATIVEN INHALTSANALYSE IN ERWEITERUNG EINER ANLEHNUNG AN DIE GROUNDED THEORY METHODOLOGIE	91
ABBILDUNG 47: CODESCHEMA	97
ABBILDUNG 48: CODEBAUM IN MAXQDA	98
ABBILDUNG 49: DOKUMENTENVARIABLEN-SYSTEM IN MAXQDA	99
ABBILDUNG 50: KONSTRUKTION VON TYPEN IM RAHMEN DES FORSCHUNGSVORHABENS	105
ABBILDUNG 51: TYPOLOGISIERENDE MATRIX	106
ABBILDUNG 52: ARBEITGEBERWAHRNEHMUNG ALS ZENTRALE DIMENSION	110
ABBILDUNG 53: AUSPRÄGUNG DER ARBEITGEBERWAHRNEHMUNG	111
ABBILDUNG 54: AUSPRÄGUNG DER MOTIVATIONSQUALITÄT	114
ABBILDUNG 55: BESTIMMUNGSMOMENTE ZUR ENTSTEHUNG VON QUALITÄTSEMPFINDEN	115
ABBILDUNG 56: ENTSTEHUNG VON QUALITÄTSEMPFINDEN IN DEN FIGURATIONSEBENEN	149
ABBILDUNG 57: VERGLEICHSDIMENSIONEN	151
ABBILDUNG 58: TYPOLOGIE DER ZEITARBEITENDEN - EMPFINDUNGSPROBLEMATIK	153



ABBILDUNG 59: FIGURATIONSSOZIOLOGISCHE ÜBERLEGUNG ALS URSPRUNG	171
ABBILDUNG 60: ARBEITGEBERWAHRNEHMUNG DER INTERVIEWPARTNERINNEN	173
ABBILDUNG 61: TYPEN DER INTERVIEWPARTNERINNEN	175
ABBILDUNG 62: POTENTIALE WEITERFÜHRENDER FORSCHUNG	178



# 1 Einleitung

Ich war Leiharbeiter – „Die Arbeiten waren mit solchen Gesundheitsbelastungen verbunden, dass sie den Stammebelegschaften nicht zugemutet wurden. Nach wenigen Jahren waren die meisten verschlissen, litten an Atem- und Lungenbeschwerden. Ich war Leiharbeiter. Unsere Chefs, die Menschenhändler, bekamen von Thyssen ein Vielfaches von dem, was sie uns zahlten. Wenn sie überhaupt zahlten. 6 bis 8 D-Mark brutto die Stunde waren so der Schnitt. Der niedrige Lohn ließ sich durch Überstunden mit Doppelschichten von bis zu 16 Stunden am Stück etwas kompensieren.“<sup>1</sup>

So beschreibt Günter Wallraff eine Sequenz aus seiner im Jahr 1985 erschienenen Reportage „Ganz Unten“. In seiner Rolle als Türke Ali Levent war er im Rahmen dieser Reportage unter anderem Leiharbeiter auf einer Großbaustelle sowie bei Thyssen in Duisburg.<sup>2</sup> Mehr als 30 Jahre später sind die in der Reportage herausgestellten Aspekte nach wie vor Bestandteile des öffentlichen Diskurses.

Diese anhaltende Aktualität motivierte mich zu einer genaueren Betrachtung der Leiharbeit, die auch mit den Begriffen Zeitarbeit oder Arbeitnehmerüberlassung bezeichnet wird. Kern dieses Gegenstandsbereichs ist die Personaldienstleistungsbranche mit annähernd einer Million MitarbeiterInnen. Der Zeitarbeit<sup>3</sup> wird die Rolle eines arbeitsmarktpolitischen Instruments zugeschrieben, gleichermaßen wird sie jedoch fortwährend energisch und kontrovers diskutiert. Wissenschaftlich wurde die Zeitarbeit, noch nicht intensiv qualitativ empirisch untersucht. Der Großteil der Arbeiten in diesem Forschungsfeld sind eher dem Bereich der Auftragsforschung zu zuordnen.

Mehr als 10 Jahre Erfahrung als Praktiker innerhalb der Branche führten mich immer wieder vor Argumente und Fragestellungen, die eine Auseinandersetzung mit dem vorherrschenden Image und Qualitätsaspekten der Branche notwendig erscheinen lassen.

Dies ist darauf zurück zu führen, dass ich wiederholt Situationen im öffentlichen Diskurs wahrnehme, in denen vielfältige Negativ-Argumente angeführt werden, die für mich in der Praxis jedoch zuweilen nicht anzutreffen sind. Gleiches gilt für den umgekehrten Fall. Recherchen, inwiefern gewisse Phänomene zu erklären sind, bleiben durch Mangel an Informationen und Daten jedoch häufig erfolglos. Es stellen sich Fragen, wie beispielsweise der Umstand, dass die Zeitarbeitsbranche zwar durch Minimalstlöhne stigmatisiert ist, es jedoch in der Praxis immer wieder MitarbeiterInnen gibt, die nicht aus diesem Arbeitsverhältnis in eine Anstellung bei ihrem Einsatzunternehmen wechseln möchten, da sie dort weniger verdienen.

---

<sup>1</sup> Günter Wallraff im Interview; Sontheimer 2015

<sup>2</sup> vgl. Wallraff 1985

<sup>3</sup> Die Begriffe Leih- oder Zeitarbeit sowie Arbeitnehmerüberlassung werden im Folgenden synonym verwendet, ebenso die Begriffe Personaldienstleister, Dienstleister, Personaldienstleistungs-, Leiharbeits- und Zeitarbeitsunternehmen sowie die Bezeichnungen externe MitarbeiterIn, Leih- oder ZeitarbeitnehmerIn bzw. -arbeiterIn.

Da jedoch kaum Befunde vorliegen, die die Betroffenen selbst in den Mittelpunkt ihres arbeitssozialen Kontexts rücken, soll mit dieser Arbeit der Versuch unternommen werden, zum besseren Verständnis der Situation Zeitarbeitender beizutragen. Dies möchte ich anhand einer empirischen Studie unter deutschen ZeitarbeitnehmerInnen umsetzen und dazu beitragen, die immerwährenden Diskurse zu versachlichen und Ergebnisse für eine praxisorientierte Nutzung zu erarbeiten. Dazu wird ein Ansatz mit einer Fokussierung auf die Arbeitsplätze deutscher Personaldienstleistungsunternehmen gewählt und entsprechende Aspekte, die einen Arbeitsplatz in der Zeitarbeit für die Zeitarbeitenden zu einem guten Arbeitsplatz machen, im Rahmen des vorliegenden Dissertationsprojektes untersucht.

Dazu wird in Kapitel 2 zuerst in die Arbeitnehmerüberlassung eingeführt. Hierbei wird die Funktionsweise der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland gekennzeichnet und beschrieben. Anschließend werden Kennzahlen zum Zeitarbeitsmarkt und zu Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland dargestellt. Dabei wird deutlich, dass sich die Arbeitnehmerüberlassung aus unterschiedlichen Perspektiven zu einem relevanten Instrument des Arbeitsmarktes und einem gesellschaftlichen Phänomen entwickelt hat. So unterstreicht der Leiter der Agentur für Arbeit Bremen Götz von Einem die Entwicklung zu einem betriebswirtschaftlichen Flexibilisierungsinstrument: „Leiharbeit gibt es immer da häufig, wo besonders viel Flexibilität benötigt wird. Man kann Leiharbeit nur dann verteufeln, wenn es ein Geschäftsmodell wird. Wenn sie also ohne Not genutzt wird.“<sup>4</sup> Darauf aufbauend findet ein Exkurs in den Niederländischen Markt statt, da im öffentlichen Diskurs der deutsche Markt immer wieder mit Zeitarbeit in anderen Ländern verglichen wird. Es soll verdeutlicht werden, dass ein solcher Vergleich jedoch kritisch zu betrachten ist, da sich die Märkte grundlegend in der Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Praktiken und auch des gesellschaftlichen Stellenwertes der Zeitarbeit unterscheiden.

Anschließend wird in Kapitel 3 der Forschungsstand zur Zeitarbeit unter arbeits- und wirtschaftssoziologischer Sicht rekonstruiert. Das Forschungsziel dieser Studie ist, Qualitätsaspekte von Zeitarbeitsplätzen aus Sicht der Leiharbeitenden zu untersuchen. Unter Betrachtung der forschungsrelevanten Aspekte wird im Verlauf die Forschungsfrage *Wie entsteht für Zeitarbeitnehmende ein „guter“ Arbeitsplatz?* konkretisiert.

In diesem Kontext wird auf das Thema Motivation und Identifikation und anschließend auf die Besonderheiten der Zeitarbeit abgestellt. Dazu wird theoretisch untermauert, wie Motivation und entsprechend Arbeitsmotivation entstehen und in welchem Kontext Identifikation der Arbeitnehmenden mit dem Unternehmen bzw. mit der ArbeitgeberIn zu sehen ist und wie daraus eine Bindung entsteht.

Anschließend wird beleuchtet, in welchem Kontext entsprechende Modelle für die Zeitarbeit nicht gelten, da die Arbeitgeberrolle in ihrer klassischen Funktionsweise

---

<sup>4</sup> Lakeband 2018

durch das trianguläre Verhältnis in der Zeitarbeit nicht immer funktionsfähig ist. Dieses Defizit, in der Theorie und in den Modellen, ist im Fokus der Arbeit und wird konkret beschrieben. Insbesondere wird darauf abgestellt, dass die Qualitätsaspekte und typische Sicht- und Verhaltensweisen von Zeitarbeitenden in ihren arbeitssozialen Situationen hier eine wesentliche Rolle spielen.

Weiterhin wird in Kapitel 4 beleuchtet, dass empirisch praktische Modelle herangezogen werden, die sich insbesondere mit den Themenkomplexen „gute Arbeit“ oder „gute Arbeitsplätze“ auseinandersetzen und insofern Aspekte der Motivation und Identifikation bzw. Mitarbeiterbindung untersuchen. Gleichwohl ist wichtig festzustellen, dass hier die Komponente des triangulären Verhältnisses der Zeitarbeit keine Berücksichtigung findet. Daher ist ein innovatives, konzeptionelles Vorgehen notwendig, welches im Rahmen dieser Studie entwickelt wird. Dieses soll im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration die beiden vorhergehenden Modelle und die bestehende Theorie konzeptionell und soziologisch untermauert ergänzen und zu neuen Erkenntnissen führen.

Mit Hinsicht auf die Forschungsfrage wird insofern ein adäquater theoretischer Rahmen gebildet und eine, am Forschungsinhalt orientierte Modellierung für die weitere Empirie veranschaulicht. Dabei wird deutlich, dass „klassische“ Ansätze der Arbeitsmotivation, Mitarbeitendenbindung oder der allgemeinen Betriebswirtschaft auf Grund der Besonderheit der Zeitarbeit nicht immer greifen. Durch das Auseinanderfallen von ArbeitgeberIn und physischem Arbeitsplatz kommt es häufig zum Bruch dieser Ansätze, wie beispielsweise der Corporate Identity. Hierbei wird oftmals unterstellt bzw. nicht eindeutig definiert, welcher „Identität“ sich die Leiharbeitenden zugehörig fühlen.<sup>5</sup> Dem Kontext des „wahrgenommenen Arbeitgebers“ kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Durch diese Besonderheit des triangulären Verhältnisses in Bezug auf ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn erscheint eine Typologisierung sinnvoll, in der in Abhängigkeit verschiedener Aspekte die Typen von Arbeitnehmenden in der Zeitarbeit betrachtet werden können. Dies soll dazu beitragen, in einem späteren Theorie-Praxis-Transfer Handlungsoptionen aufzuzeigen, die eine wesentliche Rolle spielen. Daher wird bewusst auf aus den Daten normativ konstruierte Typen abgestellt. Diese Typen werden beschrieben durch die beiden Variablen Motivationsqualität und Identifikation, die in Kapitel 6 vorgestellt werden.

Nach einer qualitativ empirischen Erhebung von Datenmaterial durch Forschungsgesprächen mit Zeitarbeitenden, die in Kapitel 5 beschrieben wird, werden diese beiden Variablen (Dimensionen) systematisch untersucht. Dieses hat zum Ziel, auf der einen Seite Qualitätsaspekte zu erarbeiten und auf der anderen Seite, im Querschnitt von Einzelfällen, Typen anhand einer Kombination der Ausprägungen von Motivationsqualität und Arbeitgeberidentifikation zu konstruieren. Die Samplestruktur und Auswertungsmethodik werden ebenfalls in Kapitel 5 der Studie vorgestellt. Bei der Aus-

---

<sup>5</sup> vgl. hierzu auch die Überlegungen zur „sozialen Identität“ von Bicskei/Bizer/Lankau 2016

wertungsmethodik wird auf ein, an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring angelehntes Verfahren abgestellt. Bei der Konstruktion der Typen wird in einem mehrstufigen Konstruktionsprozess auf der Grundlage von Qualitätsaspekten, die zuvor in Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie gebildet wurden, gearbeitet.

Im Anschluss an diesen Abschnitt des forschungspraktischen Vorgehens werden in Kapitel 6 die Ergebnisse dargestellt. Insbesondere stehen dabei die erarbeiteten Qualitätsaspekte im Fokus, die anschließend durch die systematische Betrachtung der Aspekte „Identifikation mit der ArbeitgeberIn“ und „Motivationsniveau“ als Grundstein der Konstruktion einer Typologie dienen. Hierzu werden dann vier Quadranten gebildet, von denen jeder einen Typus abbildet. Hieraus wird dann abgeleitet und dargestellt, welche Besonderheiten in Bezug auf das trianguläre Verhältnis der Arbeitnehmerüberlassung durch ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn bei den einzelnen Typen im figurativem Kontext beachtet werden sollten, um in der Praxis potentiell erfolgreicher sein zu können.

Es handelt sich konkret um die Typologie Zeitarbeitender mit den vier Typen:

- » Erfüllte (the contented)
- » Genügsame (the easily satisfied)
- » Missgestimmte (the discontented)
- » Entmutigte (the discouraged)

Diese Typologie sowie die Figuration in der Arbeitnehmerüberlassung als Kernergebnisse der vorliegenden Arbeit und daraus resultierende Erkenntnisse werden durch Einzelinterviews mit ExpertInnen aus den Bereichen Regierung, Politik, Gewerkschaften, Arbeitgebervertretung und Gerichtsbarkeit in Kapitel 6.4 nochmals reflektiert und untermauert. Diese ExpertInnen sind mit der Arbeitnehmerüberlassung in ihrem individuellen beruflichen Kontext vertraut und können daher qualifizierte Aussagen zum Untersuchungsgegenstand tätigen.

Schließlich findet eine Zusammenfassung und allgemeine Reflektion statt, die ein letztes Kapitel mit dem Schwerpunkt eines Theorie-Praxis-Transfers bildet, welches neben einem, am Praxistransfer orientierten Ausblick, ebenfalls entsprechende Forschungsperspektiven und Anreize für weitere Forschung darstellt.

## 2 Die Arbeitnehmerüberlassung

Mehr und mehr Unternehmen sehen sich durch das kontinuierliche Zusammenwachsen der Märkte und dem daraus resultierenden Wettbewerbsdruck dazu gezwungen, sich auf vielfältig variierende Auftragslagen einzustellen. In diesem Zusammenhang gewinnen flexible Arbeitskräftestrategien sowie ein möglichst hoher Grad an Kostentransparenz immer mehr an Bedeutung.<sup>6</sup> Externe Arbeitskräftestrategien ermöglichen es Unternehmen, diese Faktoren im Bereich des Einsatzes der Humanressourcen in den Mittelpunkt zu stellen. Diese externen Arbeitskräftestrategien gliedern sich in die drei Bereiche (vgl. Abb.1) der Arbeitnehmerüberlassung sowie Konstruktionen von Werk- und Dienstverträgen. (Schein-)Selbstständige sind im Rahmen der Betrachtung dieser Arbeitskräftestrategien rechtlich im Bereich der Werk- und Dienstverträge verortet. Da der Arbeitsvertrag einen Unterfall des Dienstvertrages darstellt, muss der Dienstvertrag im Kontext der externen Arbeitskräftestrategien deutlich vom Arbeitsvertrag abgegrenzt und von „selbstständigen Diensten“, die Kundenunternehmen einkaufen, gesprochen werden.<sup>7</sup> Ein klassischer Arbeitsvertrag liegt immer dann vor, wenn unselbstständige Dienste ohne freie Arbeitszeitbestimmung und mit Weisungsgebundenheit vorliegen. Dieser Fall beschreibt das klassische Arbeitsverhältnis – die interne Arbeitskräftestrategie.

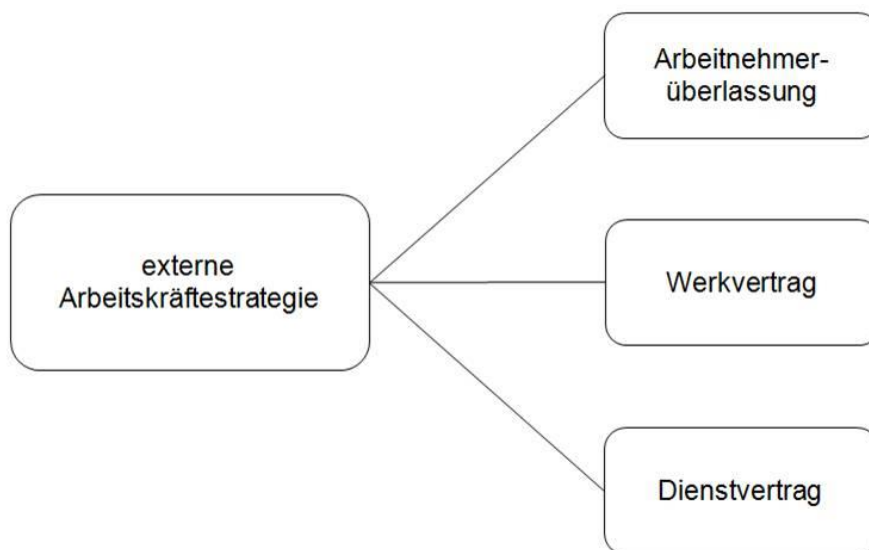


Abbildung 1: Übersicht externer Arbeitskräftestrategien<sup>8</sup>

Im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung können Unternehmen flexibel auf qualifizierte MitarbeiterInnen eines Personaldienstleistungsunternehmens zurückgreifen,

---

<sup>6</sup> vgl. u.a. Buss/Ortiz 2016, S.47; Ortiz 2016, S.78, S.89

<sup>7</sup> vgl. §611 BGB und § 84 HGB

<sup>8</sup> eigene Abbildung

ohne diesen selbst einen Arbeitsvertrag anbieten zu müssen. Unternehmen binden sich demnach nicht an MitarbeiterInnen und gliedern die gesamte Administration der MitarbeiterInnen an den Dienstleister aus. Die eingesetzten MitarbeiterInnen sind jedoch vollständig in die Arbeitsprozesse integriert und unterliegen ausnahmslos dem Weisungsrecht des Einsatzunternehmens. Eine betriebswirtschaftlich optimale Flexibilisierung der Arbeitskraft wird hierdurch angestrebt. Diese Ansätze werden von den Gewerkschaften jedoch kritisch betrachtet.<sup>9</sup> Es wird befürchtet, dass hierdurch Unternehmensstrategien gestärkt werden, die reguläre Festanstellungen zugunsten von Leiharbeit zurückdrängen und Stammmitarbeitende immer mehr unter Druck setzen. Dies führt für die Gewerkschaften zu einer Herausforderung, die erreichten gewerkschaftlichen Standards aufrecht zu erhalten und gleichermaßen die Beschäftigtengruppe der Zeitarbeitenden zu repräsentieren.

Dienst- und Werkverträge sind neben rechtlichen Rahmenbedingungen insbesondere wegen der Berechnungsgrundlage (unternehmerische Kosten) von der Zeitarbeit abzugrenzen, was in der Praxis häufig jedoch nicht gegeben ist und daher gesellschaftlich sowie politisch im Brennpunkt steht.<sup>10</sup> Im Gegensatz zur vorwiegend stundenorientierten Abrechnung bei der Zeitarbeit wird hier leistungs- bzw. ergebnisorientiert abgerechnet. So können Unternehmen spezifische „Erfolge“ definieren und den Dienstleister damit beauftragen, diese zu realisieren. Logistikunternehmen können in diesem Zusammenhang beispielsweise pro zusammengestellter Warensendung oder kommissionierter Palette, Krankenhäuser pro aufbereitetem Bett oder angerichtetem Essen, kaufmännische Abteilungen pro fertiggestellter Korrespondenz oder erfasstem Auftrag abrechnen. Die Weisungsbefugnis in Bezug auf die ausführenden Mitarbeitenden ist den Kundenunternehmen jedoch nicht gegeben. Der Dienstleister erbringt die Leistung eigenverantwortlich und „schuldet“ seinem Kunden das definierte Ergebnis bzw. den sogenannten wirtschaftlichen oder technischen Erfolg. Das Kundenunternehmen erhält im Gegenzug Kostentransparenz und -planbarkeit, da auf Basis der tatsächlich erbrachten und angeforderten Stückzahl bzw. Leistung abgerechnet wird. Die Möglichkeit, Mitarbeitende individuell zu disponieren, ist dem Unternehmen in Werk- und Dienstvertragskonstrukten ebenso nicht gegeben, da die Weisungsbefugnis beim Personaldienstleister liegt.

Festgehalten werden kann, dass die drei genannten Bereiche Unternehmen vielfältige Möglichkeiten einer individuellen und situationsgerechten Planung der Arbeitskraft – der Humanressourcen – bieten. Hierbei gibt es neben den personalwirtschaftlichen auch eine breite Palette an allgemeinen betriebswirtschaftlichen, juristischen und sozialen Fragestellungen zu beachten, die von den jeweiligen nationalen und internationalen Rahmenbedingungen (z.B. Landesgesetzgebung oder europäische Richtlinien) konstituiert werden.

---

<sup>9</sup> vgl. u.a. Deutscher Gewerkschaftsbund 2011

<sup>10</sup> vgl. z.B. den Fall Amazon, u.a.: Schumacher 2013; Förster 2013; Ohs 2013



## 2.1 Funktionsweise der Arbeitnehmerüberlassung

Ein Arbeitsplatz in der Zeitarbeit unterscheidet sich insofern von anderen Arbeitsplätzen, dass der physische Arbeitsplatz nicht von der ArbeitgeberIn angeboten wird. MitarbeiterInnen leisten ihre Arbeit also nicht im Umfeld ihres juristischen Arbeitgebers, sondern innerhalb der Strukturen eines „anderen“ Unternehmens. Dieses Unternehmen wird in der Fachterminologie „Entleiher“ genannt, äquivalent dazu das Zeitarbeitsunternehmen „Verleiher“. Der Begriff des Verleihers führt zum eigentlichen Inhalt der Zeitarbeit. Es handelt sich in diesem Kontext jedoch nicht um den „Verleih von Menschen“, sondern um ein Instrument, welches im Rahmen aktueller Personalmanagementmaßnahmen eine strategische Relevanz erlangt hat. Dies bedeutet, dass es nicht nur darum geht, Menschen zu beschäftigen, sondern unter Beachtung aller personalwirtschaftlichen und sozial relevanten Aspekte eine vakante Position zu besetzen. Die Besonderheit mit Blick auf die Zeitarbeit liegt hier vor allem in der Charakteristik der vakanten Position, die größtenteils zeitlich beschränkt verfügbar bzw. zu besetzen ist. Gründe hierfür können Vertretungen bei Krankheit, Schwangerschaft, Sabbaticals oder aber auch die Reaktion auf unvorhergesehene Schwankungen des Arbeitsvolumens sein. Eine nichtrepräsentative Befragung von Geschäftsführern namhafter Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland ergab eine durchschnittliche Einsatzdauer von 8,3 Monaten.<sup>11</sup> Die Einsatzdauer ist dabei nicht mit der grundlegend längeren Beschäftigungsdauer gleichzusetzen, da die Zeitarbeitenden nicht beim freisetzenden Unternehmen beschäftigt sind, sondern bei ihrem Personaldienstleistungsunternehmen, was neben den sozialen auch wirtschaftliche Interessen an der Fortführung des Arbeitsverhältnisses hat.

Zudem kommt diesen Aspekten der Zeitarbeit auch immer mehr eine strategische Rolle im Rahmen der Personalrekrutierung oder der Nachwuchsgewinnung zu.<sup>12</sup> Die Wirtschaftsunternehmen „delegieren“ hierzu diverse Personalmarketingaufgaben an das Personaldienstleistungsunternehmen. Formal gesehen handelt es sich bei jedem Zeitarbeitsverhältnis in Deutschland jedoch um ein ganz „normales“ Arbeitsverhältnis mit allen Rechten und Pflichten, von der sozialen Absicherung (voll sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse), über die Wahrung der Gesetzgebungen (Arbeitszeitschutzgesetz, Tarifverträge, Bürgerliches Gesetzbuch etc.) bis hin zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Das Normalarbeitsverhältnis hat sich in Deutschland seit dem 19. Jahrhundert unter anderem durch gewerkschaftliches Engagement entwickelt. In den letzten 40 Jahren erodierte es jedoch. Der Anteil an befristeter Erwerbstätigkeit und Teilzeitbeschäftigung stieg stetig an.<sup>13</sup> Im Kontext der Zeitarbeit ist zu berücksichtigen, dass die Begriffe Zeitarbeit und Teilzeitarbeit nicht synonym verwendet werden können – obwohl „Teilzeitarbeit“ lediglich Bezug auf das Arbeitsvolumen nimmt, werden diese Begriffe im Alltag dennoch vielfach gleichgesetzt. Zeit-

---

<sup>11</sup> diese Angabe basiert auf einer im Jahr 2011 von mir durchgeführten Befragung

<sup>12</sup> vgl. Flemnitz/Hansen 2013

<sup>13</sup> vgl. auch Bührmann 2012

arbeit in Deutschland umfasst gleichwohl sämtliche Arbeitszeitformen, von geringfügiger Beschäftigung, über Teilzeitarbeit bis hin zu Vollzeitarbeit. Durch die beschriebene Rolle des Entleihers als „dritte involvierte Partei“ ergibt sich eine Dreiecksbeziehung, die in Abbildung 2 dargestellt ist und anhand derer sich die Funktionsweise der Zeitarbeit im deutschen System verdeutlichen lässt. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird deutlich, dass dieses trianguläre Verhältnis von wesentlicher Bedeutung für die Beschäftigung Zeitarbeitender sowie deren Wahrnehmungen und Empfindungen ist. Gleichermäßen wirkt sich die Triangulation auf die Anwendbarkeit theoretischer Überlegung mit Bezug auf Aussagen zu ArbeitgeberIn-ArbeitnehmerIn-Beziehungen aus und wird daher näher untersucht.

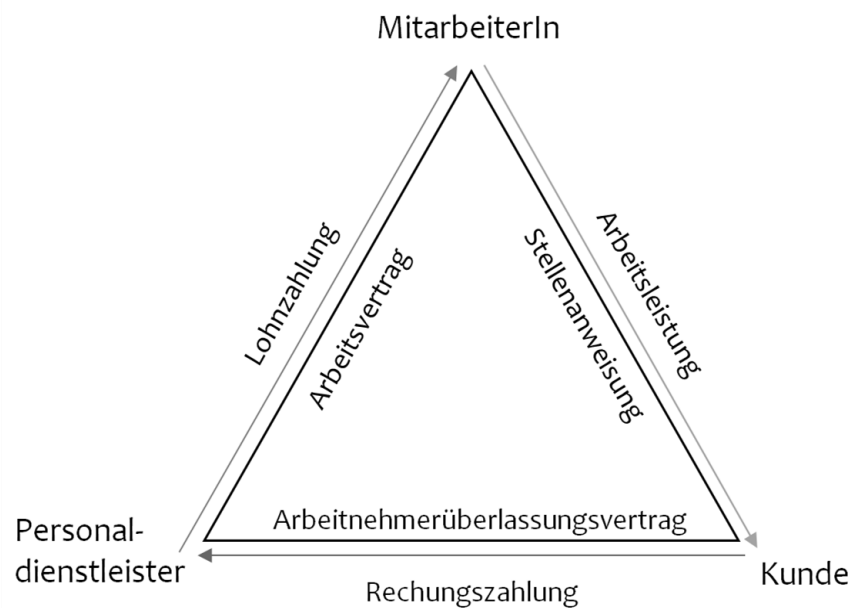


Abbildung 2: Beziehungsdreieck der Arbeitnehmerüberlassung<sup>14</sup>

## 2.2 Zeitarbeit in Deutschland

Die Zeitarbeitsbranche in Deutschland kämpft fortwährend mit einem schlechten Image. Im Laufe der Zeit hat sich eine Stereotypisierung vielfältiger Facetten manifestiert. So stehen „Dumpinglöhne“, kurzfristige Beschäftigung mit minderwertiger Berücksichtigung sozialer Aspekte, eine „Hire&Fire-Mentalität“ sowie mangelnde Betreuung und Entwicklungsmöglichkeiten der ZeitarbeitnehmerInnen fortwährend im Fokus der Diskussionen. Daneben wird über die Zeitarbeit auch immer wieder als Instrument zur Reduzierung personalwirtschaftlicher Kosten berichtet. Ebenso ist an dieser Stelle die fortwährende Diskussion über die Kategorisierung der Zeitarbeit als

---

<sup>14</sup> eigene Abbildung

atypische oder prekäre Beschäftigungsart zu erwähnen.<sup>15</sup> Im Jahre 1985 weckte Günter Wallraff mit seinem, in der Einführung bereits rezipierten Erfahrungsbericht als Leiharbeiter<sup>16</sup>, der die oben beschriebenen Aspekte thematisierte, reges Interesse der Medien. Gleichwohl entstand daraus wiederum ein Druck auf Politiker und Unternehmen, so dass eine besondere Sensibilisierung in Bezug auf die Zeitarbeit folgte und einige Unternehmen ihre Praktiken änderten – aus eigener Motivation oder als Ergebnis staatsanwaltlicher Ermittlungen bei illegalen Handlungen.

Seitdem sind jedoch einige Jahre vergangen und in der derzeitigen Konjunkturphase sind in der Bundesrepublik mit knapp über eine Million<sup>17</sup> ArbeitnehmerInnen mehr Menschen denn je in der (legalen) Zeitarbeit aktiv (vgl. Abb. 4). Im öffentlichen Diskurs wird oftmals jedoch immer noch beschrieben, dass Zeitarbeitende generell unzufriedener sind als Stammmitarbeitende. In der alltäglichen Praxis wird jedoch häufig auch über ZeitarbeitnehmerInnen berichtet, die mit Ihrem Arbeitsverhältnis voll- und zufrieden und glücklich sind – unabhängig davon, ob es sich um eine gewerbliche Hilfskraft oder um eine kaufmännische Fachkraft handelt.<sup>18</sup> Somit entsteht der Eindruck, den öffentlichen Diskurs an einigen Stellen kritisch betrachten zu müssen.

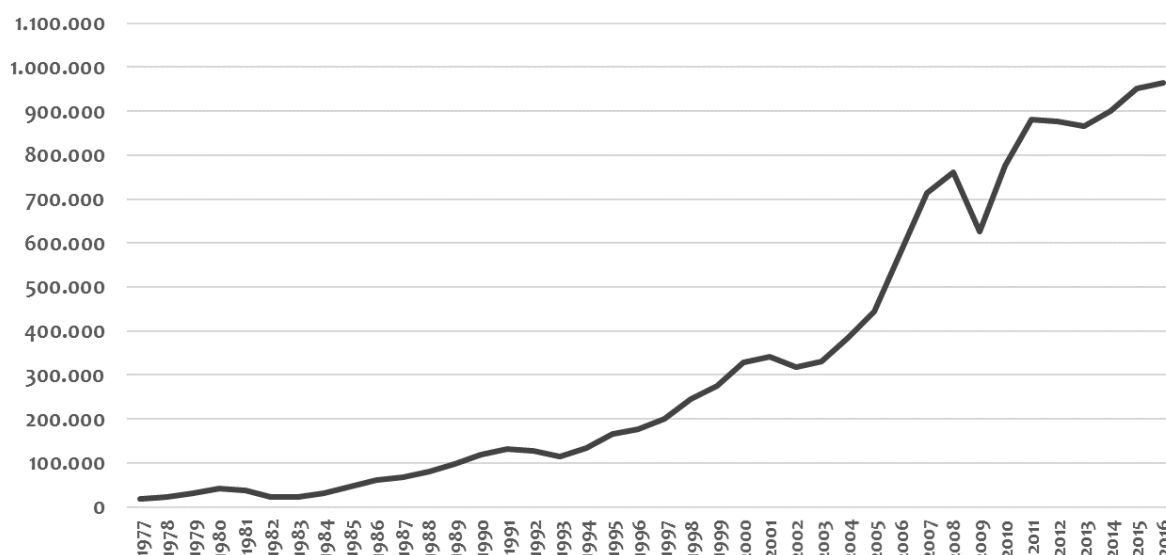


Abbildung 3: Entwicklung der Beschäftigten in der Arbeitnehmerüberlassung<sup>19</sup>

Unabhängig von einer Bewertung bzw. Beurteilung einzelner Maßnahmen im Aktionsfeld der Zeitarbeit kann es daher sinnvoll sein, sich selbst einen zusammenfassenden Überblick über die momentane Situation zu verschaffen. Im Folgenden werden

<sup>15</sup> vgl. Bührmann/Flemnitz 2013

<sup>16</sup> vgl. Günter Wallraff in seiner Rolle als Türke Ali Levent in: Ganz unten, Köln 1985

<sup>17</sup> im Juni 2016 belief sich die Zahl auf 1,008 Millionen in der BRD (Quelle: Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit)

<sup>18</sup> dies wird auch durch meine Erfahrungen unterstrichen

<sup>19</sup> eigene Abbildung; Werte jeweils Jahresdurchschnitt; Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit 2017; Bundesagentur für Arbeit 2013

daher einige Fakten zur Entwicklung und Marktsituation der Zeitarbeit in Deutschland dargestellt.

Im Jahre 1962 gründete das Schweizer Zeitarbeitsunternehmen Adiabop in Deutschland eine Repräsentanz.<sup>20</sup> Hierdurch sah sich die die Bundesanstalt für Arbeit in ihrem Monopol auf Arbeitsvermittlung bedroht und stellte gegen das Unternehmen eine Strafanzeige. Im April 1967 erklärte das Bundesverfassungsgericht die Ausdehnung des bis dahin geltenden staatlichen Vermittlungsmonopols auf die Arbeitnehmerüberlassung für verfassungswidrig und legte somit den Grundstein für eine legale Arbeitnehmerüberlassung durch private Unternehmen. In den darauffolgenden Jahren waren die Rahmenbedingungen für die Zeitarbeit in Deutschland nicht definiert, so dass sich der Gesetzgeber zu weiteren Aktivitäten gezwungen sah. Seit dem Erlass des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) am 7. August 1972, das seitdem die gesetzliche Grundlage der Zeitarbeit in Deutschland bildet, wird eine geregelte Zeitarbeit in Deutschland praktiziert. Zehn Jahre nach dem Erlass des AÜG, im Januar 1982, wurde dann eine elementare Einschränkung für die Zeitarbeit eingeführt – das Verbot der Überlassung von ZeitarbeitnehmerInnen für das Bauhauptgewerbe. Diese Regelung gilt bis heute, sie steht jedoch stark in der Kritik, da die Zuordnung eines Betriebes zum Bauhauptgewerbe oder Baunebengewerbe, in das eine Überlassung von Zeitarbeitenden wiederum zulässig ist, oft nicht problemlos vorgenommen werden kann.<sup>21</sup> Dies liegt häufig daran, dass Einsatzunternehmen entweder durch ihre Unternehmensstrukturen nicht transparent genug sind oder behaupten, dass sie nicht zum Bauhauptgewerbe gehören, damit sie Arbeitskräfte im Rahmen der Zeitarbeit entleihen können. In den folgenden Jahren erfolgten weitere Anpassungen des AÜG in Bezug auf die maximal zulässige Dauer einer Überlassung von ZeitarbeitnehmerInnen. Diese war ursprünglich auf drei Monate beschränkt, sie wurde 1985 auf sechs, 1994 auf neun, 1997 auf zwölf und 2002 auf 24 Monate angehoben. Zum 1. Januar 2003 fiel die zeitliche Begrenzung der Überlassungsdauer dann ersatzlos weg.

---

<sup>20</sup> das Unternehmen ist heute unter dem Namen Adecco bekannt

<sup>21</sup> Zum Bauhauptgewerbe zählen alle Betriebe, in denen Leistungen der Winterbauförderung erbracht werden, z.B. Dachdeckerbetriebe. Dem Baunebengewerbe sind dagegen beispielsweise Maler- und Elektrikerbetriebe zu zuordnen. Im Einzelnen sind die dem Bauhauptgewerbe zugehörigen Betriebe in §1 Abs.2 BaubetrVO, Betriebe des Baunebengewerbes dagegen in §2 BaubetrVO aufgeführt.



Abbildung 4: Equal Pay Regelungen in Europa<sup>22</sup>

Gleichzeitig wurde der Grundsatz des sogenannten Equal Pay in das AÜG aufgenommen. Dieser besagt, dass die LeiharbeiterInnen grundsätzlich die gleiche Entlohnung erhalten sollen, wie die Stammbesellschaft. Eine Ausnahme hiervon ist nur zulässig, wenn ein entsprechender Tarifvertrag adäquate Rahmenbedingungen der Zeitarbeitsbeschäftigung regelt. In der Europäischen Union gelten jedoch, je nach Mitgliedsstaat, unterschiedlichste Equal Pay Regelungen. Abbildung 4 gibt hierzu eine Übersicht.

Die entsprechenden Regelungen wurden dann im Jahr 2003 durch die Abschlüsse der ersten flächendeckenden Tarifverträge mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und den Christlichen Gewerkschaften (CGZP) getroffen. Die zu diesem Zeitpunkt wichtigsten Verbände der Zeitarbeitsbranche, der Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ), der Bundesverband Zeitarbeit (BZA) und der Arbeitgeberverband mittelständischer Personaldienstleister (AMP), schufen hiermit die Basis für fest definierte Arbeitsbedingungen, einschließlich entsprechender monetärer Eingruppierungsgrundsätze. Durch die hier abgesteckte Einstiegsentgeltgruppe als tarifäre Lohnuntergrenze wurde somit bereits an dieser Stelle eine Mindestvergütung festgelegt. „Durch die Einführung von Tarifverträgen mit den DGB-Gewerkschaften ist es der Branche grundsätzlich gelungen, Zeitarbeit im Bewusstsein der

<sup>22</sup> Hans-Böckler-Stiftung 2009

Öffentlichkeit als seriöse Arbeitsmarktchance zu verankern. Denn die Tarifverträge sind transparent und garantieren verlässliche Entgelte, Arbeitszeiten und Sozialleistungen.“<sup>23</sup> Anfang 2004 kam es dann durch die Aufhebung des Synchronisationsverbots und der Wiedereinstellungssperre zu weiteren Lockerungen des AÜG.<sup>24</sup> Dies stand unter anderem in Verbindung mit der Einführung der Hartz-Gesetze, die den Arbeitsmarkt beleben sollten. In diesem Zusammenhang wurden neben der Modernisierung des „Arbeitsamts“ im Jahr 2003 auch die sogenannten Personal-Service-Agenturen (PSA) eingeführt. Hierbei handelt es sich um eigenständige Niederlassungen von Zeitarbeitsunternehmen, die in direkter Kooperation mit den Arbeitsagenturen Arbeitslose in ein Zeitarbeitsverhältnis eingestellt haben. Diese „PSA-Niederlassungen“ durften ausschließlich Arbeitslose als Zeitarbeitende einstellen und an Einsatzunternehmen überlassen. Hierzu wurden sogenannte Lose – zum Beispiel das Los der Facharbeiter, das Los der Ungelernten oder das Los Ü50 – von den Arbeitsagenturen an die PSA vergeben. Die Vergütung wurde in der Probezeit dabei staatlich subventioniert. Die Personaldienstleistungsunternehmen konnten durch die Nutzung von PSA-Niederlassungen daher anders im Markt auftreten und günstigere Stundenverrechnungssätze bei den Einsatzunternehmen anbieten. Bei einer PSA handelte es sich demnach um ein staatlich subventioniertes Zeitarbeitsunternehmen, was von den Gewerkschaften stark kritisiert wurde. Gleichzeitig ermöglichte diese „gesetzliche Liberalisierung“ eine Zunahme von Leiharbeitsbeschäftigung.<sup>25</sup> Die Personal-Service-Agenturen hatten im Rahmen der Hartz-Gesetzgebung das Ziel, von den Arbeitsagenturen zugewiesene Mitarbeitende über Arbeitnehmerüberlassung in den Arbeitsmarkt zu vermitteln. Die hohen Erwartungen an das Instrument PSA konnten jedoch nicht erfüllt werden. Vermittlungen blieben hinter den Zielen zurück und Mängel bei der Umsetzung wurden unter anderem vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung attestiert.<sup>26</sup> Dies führte dazu, dass die Personal-Service-Agenturen Ende 2008 wieder abgeschafft wurden und ihre ursprüngliche Intention als „vermittlungsorientierte Form der Arbeitnehmerüberlassung“ im Jahr 2009 allgemein in den Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung<sup>27</sup> aufging.

In den letzten Jahren hatte die Zeitarbeitsbranche vielfältige Herausforderungen zu bewältigen. So wurde beispielsweise vor dem Hintergrund der fortwährenden Debatte über schlechte Entlohnung der Zeitarbeitnehmenden am 30. April 2011 eine gesetzliche Regelung zur Einführung eines allgemeinverbindlichen Mindestlohns (Lohnuntergrenze) im Bereich der Arbeitnehmerüberlassungen geschaffen. Dieser folgte dann zum Jahresbeginn 2012 die Einführung eines Mindestlohnes in Höhe von 7,89

---

<sup>23</sup> so äußerte sich Werner Stolz, Hauptgeschäftsführer des iGZ, in einem mit mir im Jahr 2011 in Münster geführtem Gespräch zu dieser Thematik

<sup>24</sup> Das Synchronisationsverbot besagt, dass ein Personaldienstleister ZeitarbeiterInnen nicht nur für die Dauer eines akquirierten Einsatzes bei einem Kunden einstellen darf. Somit soll vermieden werden, dass die Beendigung des Einsatzes beim Kundenunternehmen gleichzeitig die Beendigung des Arbeitsverhältnisses zwischen Personaldienstleistungsunternehmen und ZeitarbeitnehmerIn bewirkt. Die Wiedereinstellungssperre verbietet es dem Personaldienstleister ZeitarbeiterInnen (mehrmals) zu kündigen und innerhalb von drei Monate erneut einzustellen.

<sup>25</sup> vgl. Holst 2017, S.397

<sup>26</sup> vgl. Bernhard 2008

<sup>27</sup> §45 SGB III

Euro im Westen und 7,01 Euro im Osten, der durch die Tarifverträge entsprechende Berücksichtigung findet. Bei der entgeltlichen Stundenvergütung von ZeitarbeitnehmerInnen in Deutschland ist der gesetzliche Mindestlohn zu beachten. Die Vergütungen sehen darüber hinaus entsprechend der allgemeinverbindlichen Tarifverträge die Eingruppierung in qualifikationsorientierte Entgeltgruppen vor. Die Eingruppierung richtet sich dabei nach der, vom Einsatzunternehmen geforderten Qualifikation, die zur Erbringung der Arbeitsleistung notwendig ist. Die Vergütung entwickelte sich in den letzten Jahren fortwährend. Im November 2012 stiegen die Einstiegsgehälter der untersten Entgeltgruppe auf 8,19 € pro Stunde in den alten Bundesländern und 7,50 € pro Stunde in den neuen an. Zusätzlich hierzu werden bei Anwendung der Tarifverträge iGZ-DGB bzw. BZA-DGB Branchenzuschläge an die Leiharbeitenden gezahlt. In der Metall- und Elektroindustrie erhalten Zeitarbeitnehmer beispielsweise ab der 7. Woche des Einsatzes bei einem Unternehmen einen Zuschlag auf ihr Stundenentgelt von 15%, ab dem 4. Monat 20%, ab dem 6. Monat 30%, ab dem 8. Monat 45% und ab dem 10. Monat 50%. Hierbei ist jedoch eine „Deckelung“ zu beachten. Hierunter ist eine im Tarifvertrag für die Branchenzuschläge vorgesehene Obergrenze für Zuschläge zu verstehen. Der Wert dieser Obergrenze beträgt 90% des Stundenentgeltes eines Stammmitarbeitenden des Einsatzunternehmens. Ähnlich sind die Branchenzuschläge in der Chemischen Industrie, für die Kunststoff- und Kautschukverarbeitende Industrie sowie im Schienenverkehrsbereich gestaltet. Die Tarifverhandlungen im September 2013 haben eine weitere Erhöhung der Vergütung Leiharbeitender ergeben. Seit dem 01.01.2014 beträgt die Lohnuntergrenze 8,50 € (West) und 7,86 € (Ost), ab dem 01.04.2015 stieg diese auf 8,80 € (West) und 8,20 € (Ost) sowie weiterhin ab dem 01.06.2016 auf 9,00 € (West) und 8,50 € (Ost) und zuletzt ab dem 01.03.2017 auf 9,23 € (West) und 8,91 € (Ost). Die nächsten Anstiege sind für den 01.04.2018 festgeschrieben.

Die stetige Dynamik der Branche führte ebenfalls dazu, dass im Jahre 2011 die Branchenverbände BZA und AMP zu einem neuen Verband, dem Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) fusionierten. Diese Entwicklung steht im Zusammenhang mit der Aberkennung der Tariffähigkeit des AMP.

Im Rahmen der Schwerpunktentwicklungen auf Grund der Marktdynamik sehen sich deutsche Personaldienstleistungsunternehmen in den letzten Jahren vor allem mit qualitativen Ansprüchen der Beschaffungs- und Absatzmärkte konfrontiert und haben daher in diesem Kontext bereits mannigfaltige Maßnahmen initiiert und implementiert.<sup>28</sup> Die größte Bedeutung ist der Entwicklung eines umfassenden Bildungssystems für die Personaldienstleistungsbranche zuzuordnen (vgl. Abb. 5). So wurde im Jahre 2008 der Ausbildungsberuf Personaldienstleistungskaufmann/frau etabliert, der neben kaufmännischen Inhalten insbesondere qualitative Bereiche der Personalrekrutierung, der Mitarbeiterbetreuung, der Kommunikation, der Arbeitssicherheit, des Marketings und des Vertriebs vermittelt. Aufbauend auf dieser Ausbildung können Mitarbeitende seit 2011 die berufsbegleitende Zusatzqualifikation zum Personal-

---

<sup>28</sup> vgl. Flemnitz/Henter 2011

dienstleistungsfachwirt/in erwerben. Im Oktober 2009 wurde ebenfalls der akademische Ausbildungsbereich mit einem berufsbegleitenden Studium zum Bachelor of Arts Personaldienstleistungen abgedeckt. Dieser hat jedoch keine hohen Studierendenzahlen hervorgebracht. Als Grund hierfür ist die zentrale Ausrichtung mit hohen Präsenzzeiten, die der dezentralen Ausrichtung der Personaldienstleistungsbranche und ihrer internen Strukturen nicht in ausreichendem Maße Rechnung trägt zu vermuten. Ein fortführendes Master-Studium ist ebenfalls angedacht, konkrete Realisierungspläne bestehen hier jedoch aktuell nicht.

Wie bereits erwähnt, ringt die Zeitarbeit in Deutschland mit einem schlechten Image und damit einhergehend mit mangelnder Akzeptanz. Dies ist neben der geschichtlichen Entwicklung unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass es sich bei der Zeitarbeit um einen wirtschaftlichen und sozialen Raum handelt, der vielfältig öffentlichkeitswirksam umstritten bzw. diskutiert wird. Neben dem politischen Handlungsfeld sind gewerkschaftliche Aktivitäten, ebenso wie Medienberichte über „schwarze Schafe“ zu nennen, die es unumstritten gab und gibt.<sup>29</sup> Die Branche kämpft seit den letzten Jahren stetig um die Verbesserung ihres Rufes. Dazu erlegt sie sich selbst eigene Kontrollmechanismen auf. Neben der kontinuierlichen Anpassung der Tarifregelungen sind dies beispielsweise Maßnahmen wie Qualitätssiegel oder ein Ethik-Kodex.<sup>30</sup>

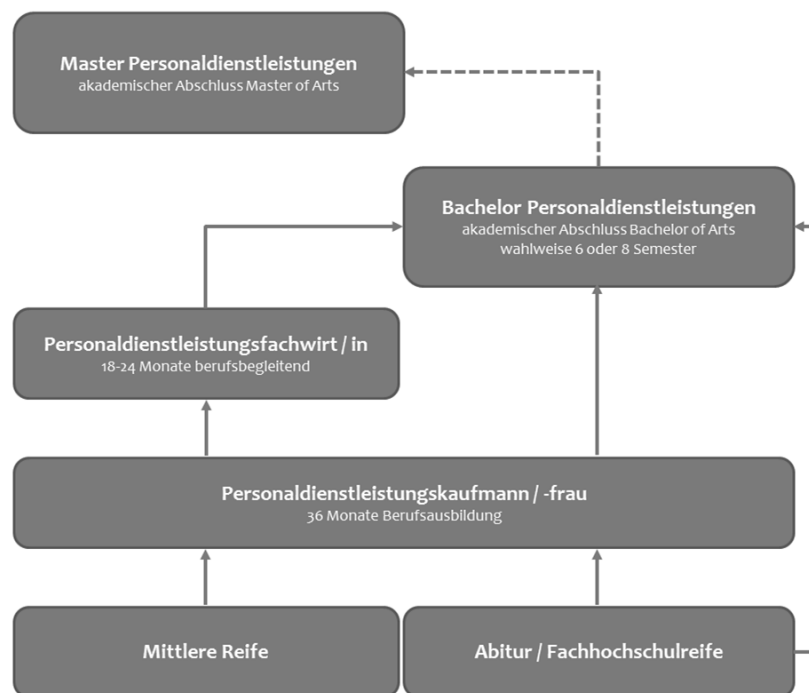


Abbildung 5: Bildungssystem der Personaldienstleistungsbranche<sup>31</sup>

<sup>29</sup> vgl. z.B. die Fälle Schlecker oder Amazon

<sup>30</sup> vgl. <http://ig-zeitarbeit.de/igz/ethik-kodex> [09.02.2015]

<sup>31</sup> eigene Abbildung



Die aktuelle Situation in der Arbeitnehmerüberlassung ist gekennzeichnet durch die jüngsten politischen Entwicklungen und Gesetzesänderungen sowie ihre Rolle und Funktion in Bezug auf die Flüchtlingsthematik in der Bundesrepublik Deutschland.

In Bezug auf den letzteren Aspekt ist festzustellen, dass rund 13 Prozent der Betriebe aus der Zeitarbeitsbranche im vierten Quartal 2016 einen, der seit 2014 nach Deutschland gekommenen Geflüchteten eingestellt hatten. Der Durchschnittswert für die Gesamtwirtschaft lag zu diesem Zeitpunkt bei etwa 3,5 Prozent. 16 Prozent der Betriebe planten im vierten Quartal 2016 die Einstellung von Geflüchteten, acht Prozent eine Ausbildung. Insgesamt hatten im vierten Quartal 2016 zehn Prozent der deutschen Betriebe Erfahrungen mit Geflüchteten gesammelt, die seit 2014 in Deutschland eingetroffen sind. Im zweiten Quartal 2016 lag der Anteil der Betriebe, die mit Bewerbungen, Vorstellungsgesprächen oder Einstellungen von Geflüchteten Erfahrungen gesammelt hatten, noch bei sechs Prozent.<sup>32</sup>

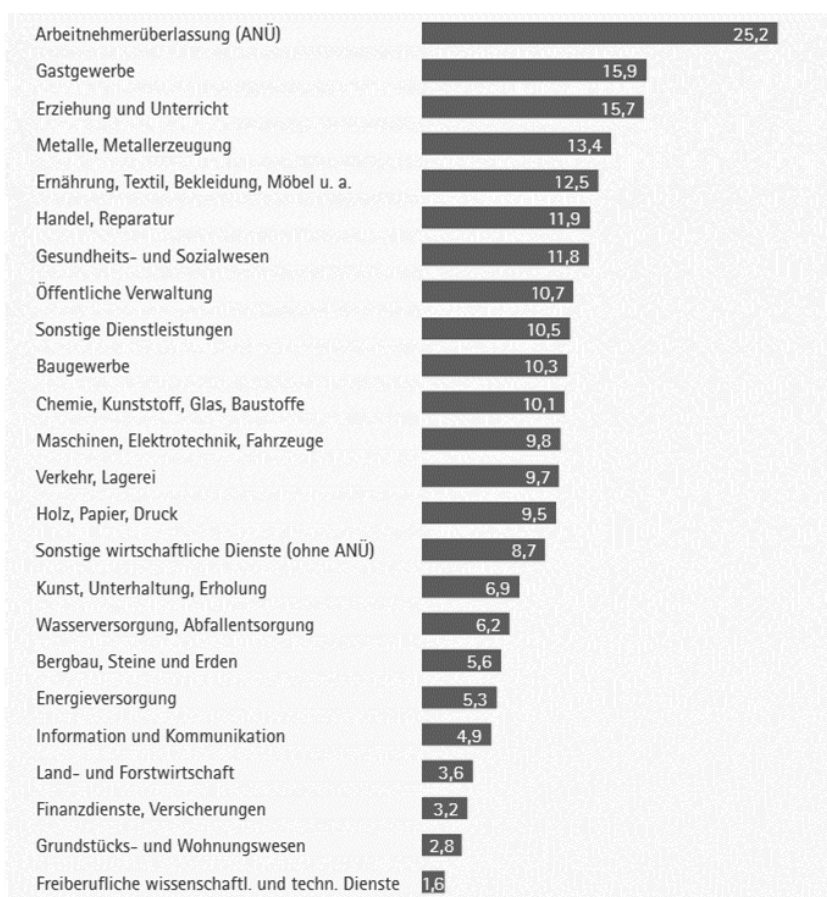


Abbildung 6: Betriebliche Erfahrungen mit Geflüchteten nach Wirtschaftszweigen<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Stellungnahme des Hauptgeschäftsführers des iGZ, Werner Stolz, zur aktuellen IAB-Studie (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2017) vom 21.06.2017

<sup>33</sup> entnommen aus Gürtzgen/Kubis/Rebien 2017, S.3 – Datenquelle: Sonderbefragung IAB-Stellenerhebung, 4. Quartal 2016

Die Arbeitnehmerüberlassungsbranche hat laut der aktuellen IAB-Studie (2017) in diesem Kontext eine besondere Expertise ansammeln können. „Die besten Chancen auf eine Ausbildung oder eine Beschäftigung haben Geflüchtete in Betrieben, in denen bereits ein hoher Anteil von Personen mit ausländischer Nationalität beschäftigt ist“<sup>34</sup>. Schon vorhandene betriebliche Erfahrungen mit Beschäftigten, die einen Migrationshintergrund haben, reduzieren die Hürden für eine betriebliche Neueinstellung ähnlicher Bewerber. Diese Expertise der Zeitarbeitsbranche wird anhand von Abbildung 6 nochmals deutlich.

Im Kontext der jüngsten politischen Entwicklungen und Gesetzesänderungen ist festzuhalten, dass die Bundesministerien für Arbeit und Soziales Andrea Nahles mit ihrer Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, welche am 21. Oktober 2016 im Bundestag beschlossen wurde und deren Änderung mit Wirkung zum 01. April 2017 in Kraft getreten sind, das erklärte Ziel hatte, dem Missbrauch von Leiharbeit und Werkverträgen entgegen zu wirken. Dazu wurden im neuen Gesetz einschneidende Änderungen vorgenommen. Die wesentlichen Neuerungen werden in der folgenden Auflistung dargestellt.<sup>35</sup>

- » LeiharbeiterInnen können bis zu einer Überlassungshöchstdauer von 18 Monaten bei einem Entleiher eingesetzt werden. Mit Tarifverträgen können längere Überlassungszeiten vereinbart werden.
- » Wird die entweder gesetzliche oder tarifvertragliche Höchstüberlassungsdauer überschritten, wird gesetzlich fingiert, dass nunmehr ein Arbeitsverhältnis zwischen dem Leiharbeitnehmenden und dem Entleiher besteht. Den Eintritt dieser Fiktion können weder der Entleiher, noch der Verleiher verhindern, wohl aber der Leiharbeitnehmende selbst mittels einer sogenannten Festhaltungserklärung.
- » Wird die Arbeitnehmerüberlassung gleichwohl fortgesetzt, tritt die Fiktionswirkung ein, d.h. die sogenannte Festhaltungserklärung des Leiharbeitnehmenden zugunsten des Verleihers ist nur dann wirksam erklärt, wenn sie vom Leiharbeitnehmenden vor ihrer Abgabe gegenüber dem Verleiher oder Entleiher zunächst der Agentur für Arbeit vorgelegt wird und diese dann auf der Erklärung den Tag der dortigen Vorlage vermerkt und die Identität des Leiharbeitnehmenden überprüft hat.
- » Wenn die somit illegale Arbeitnehmerüberlassung nach Abgabe der festhalten Erklärung dennoch fortgesetzt wird, greift auf jeden Fall die Fiktion eines Arbeitsverhältnisses zum Entleiher ein. Diese kann auch nicht mehr durch eine erneute festhalten Erklärung beseitigt werden.
- » Equal Pay: Nach 9 Monaten der Arbeitnehmerüberlassung werden Leiharbeitnehmende hinsichtlich des Arbeitsentgelts mit den StammarbeiterInnen beim Entleiher gleichgestellt.
- » Soweit für das Leiharbeitsverhältnis ein Branchenzuschlagstarifvertrag gilt, der nur eine stufenweise Heranführung des Arbeitsentgelts an das Entgelt

---

<sup>34</sup> Gürtzgen/Kubis/Rebien 2017, S.1

<sup>35</sup> vgl. Thiele 2017

für die Stammmitarbeitenden vorsieht, besteht der Anspruch auf Equal Pay erst nach einer Einsatzdauer des Leihararbeitnehmenden von 15 Monaten.

- » Fristablauf: Alle vorgenannten Fristen, d.h. die Frist für die Höchstdauer der Überlassung sowie die Equal Pay Fristen laufen statisch durch, d.h. sie können durch abändernde Umstände nicht unterbrochen werden. Beginn für alle Fristen ist der Zeitpunkt des Inkrafttretens des reformierten Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, d.h. der 1. April 2017. Vorhergehende Überlassungszeiträume bleiben unberücksichtigt. Dies bedeutet, wenn eine LeiharbeitnehmerIn am 1.4.2017 bereits 17 Monate im Unternehmen des Entleihers beschäftigt ist, beginnt erst ab dem 01. April 2017 die Frist von 18 Monaten zu laufen
- » Der Einsatz von Leihararbeitnehmenden als Streikbrecher ist nun gesetzlich ausgeschlossen. Leihararbeitnehmende dürfen im jeweils bestreikten Betrieb keinerlei Streikarbeit übernehmen. Jenseits des jeweiligen Streikaufrufs dürfen aber Leihararbeitnehmende auch im bestreikten Betrieb eingesetzt werden.
- » Leihararbeitnehmende werden jetzt auch bei der Feststellung der Schwellenwerte bei der unternehmerischen Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz mitberücksichtigt. Besteht aber gemäß § 112 a Betriebsverfassungsgesetz eine geplante Betriebsänderung im Sinne des § 111 Satz 3 Nr. 1 allein in der Entlassung von Arbeitnehmenden, werden die Leihararbeitnehmenden nicht bei den Schwellenwerten mitgezählt.
- » Beseitigt durch die Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes wird auch die sogenannte Fallschirmlösung in Gestalt der Vorhaltung einer vorsorglichen Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis. Auch wenn sie eine solche Fallschirmlösung präsentieren, werden die Werkunternehmer bzw. Dienstleister nicht bessergestellt als diejenigen, die unerlaubt Arbeitnehmerüberlassung betreiben. Sofern die Arbeitnehmerüberlassung nicht offengelegt wird, wird ein Arbeitsverhältnis zum vermeintlichen Auftraggeber im Falle von Werkverträgen in gleicher Weise fingiert wie für den Fall, dass erlaubnispflichtige Arbeitnehmerüberlassung ohne Erlaubnis betrieben wird.

Ob die bezweckten Änderungen mit Ziel der Missbrauchsprävention und Einschränkung der Zeitarbeit tatsächlich entsprechende Wirkung zeigen, bleibt abzuwarten. Die Kennzahlen zur Zeitarbeit zeigen einen signifikanten Trend und werden im folgenden Kapitel dargestellt.

### **2.3 Kennzahlen zum Zeitarbeitsmarkt in Deutschland**

Auf Basis der vorliegenden deutschen Beschäftigungszahlen (Stand: Juni 2016) arbeiten 1.008.320 ZeitarbeitnehmerInnen in Deutschland. In den letzten zehn Jahren hat sich diese Zahl somit mehr als verdoppelt (vgl. Abb. 3).<sup>36</sup> Im internationalen Vergleich

---

<sup>36</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017

hinkte die Zeitarbeit in Deutschland 2009 mit einem Anteil von 1,6 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten anderen Ländern hinterher und hat diesen Status unverändert im Jahr 2015 gehalten (vgl. Abb. 7 und 8). Dieser prozentuale Wert von Leiharbeitenden, in Relation zur Gesamtzahl in der Bundesrepublik Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigter, wird Penetrationsrate genannt.

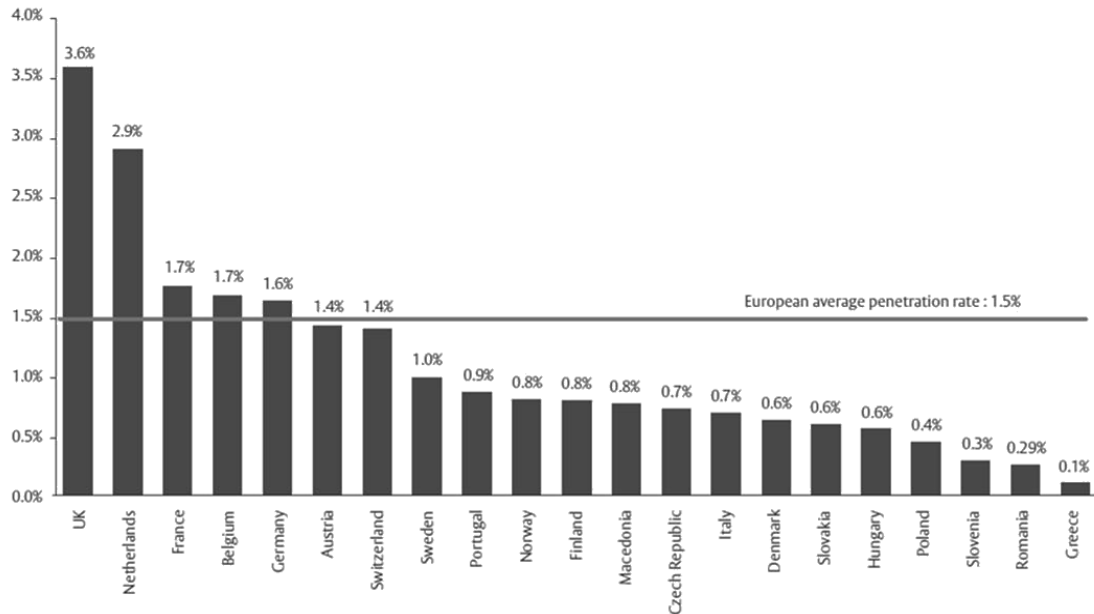


Abbildung 7: Penetrationsraten in Europa 2009<sup>37</sup>



Abbildung 8: Penetrationsraten in der Welt 2015<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Ciett Economic Report 2011

<sup>38</sup> Ciett Economic Report 2016

Der in Bezug auf die Gesamtbeschäftigung prozyklische Verlauf der Beschäftigtenzahlen in der Zeitarbeit wird deutlich, wenn man die Verläufe der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen mit den Beschäftigtenzahlen in der Zeitarbeit kontrastiert. Diese reagiert in der Regel frühzeitig auf konjunkturelle Veränderungen. Bei einem konjunkturellen Aufschwung steigt zunächst die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung an, da Unternehmen sich nicht vorzeitig an Mitarbeitende binden und so ihre Fixkosten erhöhen wollen. Nach einer weiteren Zeit der positiven Konjunkturlentwicklung legen die Unternehmen jedoch mehr Vertrauen in diese Entwicklung und erhöhen ihre Stammbeschaftungen. Im Fall eines konjunkturellen Abschwungs tritt jedoch der entgegengesetzte Fall ein und der Einsatz von Zeitarbeitenden wird noch vor der Anpassung der Arbeitszeitmodelle oder der Freisetzung eigener Stammmitarbeitenden zurückgefahren. Ein Absinken der Beschäftigtenzahl zum Jahresende hin ist darüber hinaus, unabhängig vom Konjunkturzyklus, typisch für die Zeitarbeitsbranche, da vorwiegend im Bereich der Gering- und Geringstqualifizierten von Seiten der Einsatzunternehmen die Einsätze zum Jahresende hin beendet und ebenfalls ein Großteil der Arbeitsverträge gelöst werden. Dieser Effekt wird in folgender Abbildung verdeutlicht.

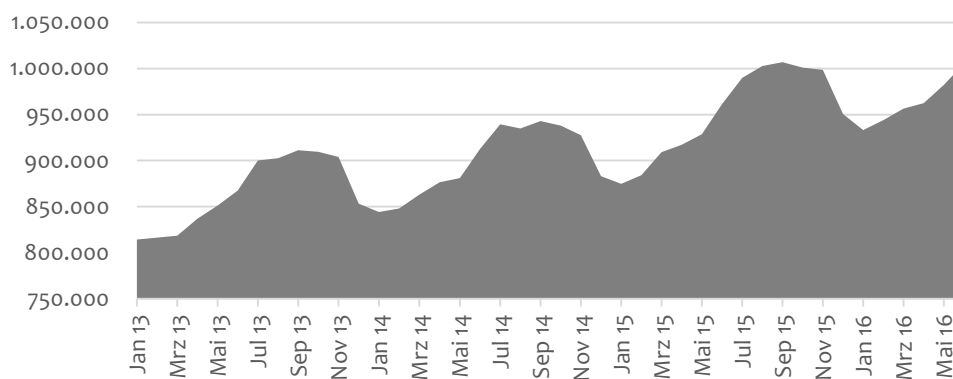


Abbildung 9: ArbeitnehmerInnen in der Zeitarbeit im Monatsdurchschnitt<sup>39</sup>

Den von der Bundesagentur für Arbeit herausgegebenen Hintergrunddaten des oben beschriebenen Anstiegs in den letzten zehn Jahren kann man entnehmen, dass sich die Beschäftigungsstruktur gewandelt hat. Im ehemals wichtigsten Bereich Metall und Elektro waren 2011 nur noch 21 Prozent der Arbeitskräfte beschäftigt.<sup>40</sup> Deutlich angestiegen ist die Bedeutung des Dienstleistungsbereichs.<sup>41</sup> Ein Drittel der ZeitarbeitnehmerInnen ist den Daten zufolge als Hilfspersonal aktiv. Dieser Trend setzt sich bis heute fort.

<sup>39</sup> eigene Abbildung; Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit 2017

<sup>40</sup> Diese Angabe bezieht sich auf Metallherzeuger und -bearbeiter, Schlosser, Mechaniker und zugeordnete Berufe, Elektriker, Montierer sowie anderweitig nicht genannte Metallberufe

<sup>41</sup> Gemeint sind hier konkret: Warenkaufleute, Organisations-, Verwaltungs-, Büroberufe, Gesundheitsdienstberufe sowie allgemeine und übrige Dienstleistungsberufe.

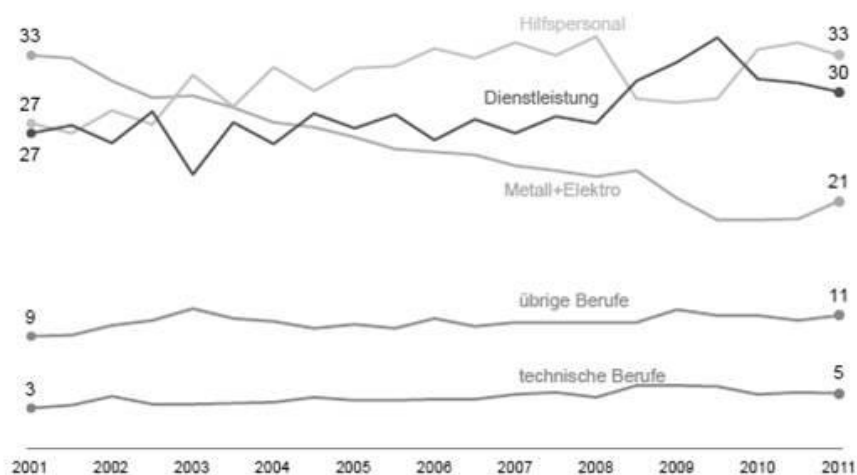


Abbildung 10: Anteil der ZeitarbeitnehmerInnen nach Berufsgruppe<sup>42</sup>

Betrachtet man die Beschäftigungsstruktur in der Zeitarbeit ist festzustellen, dass der Großteil der deutschen Zeitarbeitnehmenden männlich ist – der Anteil von weiblichen Beschäftigten in der Zeitarbeit betrug im Juni 2016 knapp 30 Prozent. Knapp 78 Prozent der ZeitarbeitnehmerInnen sind im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung beschäftigt.<sup>43</sup> Die Entwicklung der Zeitarbeit zu „qualifizierter Arbeit“ wird anhand der Bildungsniveaus der ZeitarbeitnehmerInnen erkennbar: Weniger als ein Drittel der Beschäftigten kann keinen Berufsabschluss vorweisen und knapp die Hälfte der ZeitarbeiterInnen hat eine Berufsausbildung mit fachlich relevanten Inhalten absolviert.

Hinsichtlich der Vergütung in der Zeitarbeit, welche immer wieder zur Grundlage öffentlicher Diskussionen und in den Medien herangezogen wird, weist die Entgeltstatistik der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2010 ein monatliches mittleres Bruttoentgelt in Höhe von 1.419 Euro (1.799 Euro im Jahr 2015) aus. Setzt man die unterschiedlichen Einsatzbereiche in Relation, wird die Bandbreite der Vergütungen in der Zeitarbeit deutlich: HilfsarbeiterInnen verdienen durchschnittlich 1.226 Euro (1.524 Euro im Jahr 2015), wohingegen technische Berufe sowie Tätigkeiten mit spezialisierten Fachkenntnissen bei einem Wert um 3.060 Euro (3.345 Euro im Jahr 2015) liegen.<sup>44</sup> In Bezug auf den direkten Vergleich der Zeitarbeitsentgelte mit anderen Branchen oder der Gesamtbeschäftigung ist kritisch anzumerken, dass ZeitarbeitnehmerInnen in ihrer Soziodemographie aber auch in ihren Erwerbsbiographien signifikant unterschiedlich sind. Beispielsweise sind in der Statistik zu den Beschäftigten in der Zeitarbeit so gut wie keine hoch- und höchstvergüteten Führungskräfte berücksichtigt, da diese schlichtweg nicht im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt werden. Direkte Vergleiche können daher nur als Anhaltspunkt dienen.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Jahresdurchschnitt; Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2012

<sup>43</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016

<sup>44</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011 und Bundesagentur für Arbeit 2017

<sup>45</sup> vgl. Jahn 2011 und Jahn/Pozzoli 2013

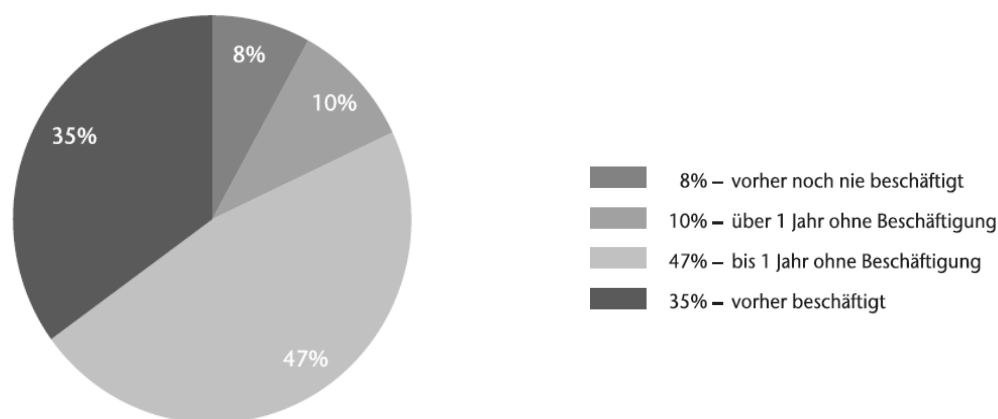


Abbildung 11: Zugang von Erwerbstätigen in der Zeitarbeit nach Art der vorherigen Beschäftigung<sup>46</sup>

Zugang zur Zeitarbeitsbeschäftigung fanden im Jahr 2011 vorwiegend Menschen, die bis zu einem Jahr ohne Beschäftigung waren (vgl. Abb. 11). Längerfristig Arbeitssuchende sowie die Gruppe vorher noch nie Beschäftigter (z.B. Absolventen, Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss, Berufseinsteiger) bilden den geringsten Anteil. Mehr als ein Drittel der Menschen, die eine Beschäftigung in der Zeitarbeit aufnehmen waren vorher beschäftigt und wechselten beruflich in die Zeitarbeitstätigkeit. Dieses Verhältnis ist bis heute unverändert. Lediglich die Anzahl der Betroffenen hat sich verändert. Waren es im Jahr 2011 noch 271.190 Menschen, die aus einer Erwerbslosigkeit von bis zu 12 Monaten in der Zeitarbeit eine Anstellung bekommen haben, so waren es 2015 bereits 349.078.<sup>47</sup>

Deutschland	Schleswig-Holstein	Hamburg	Niedersachsen	Bremen	Nordrhein-Westfalen	Hessen	Rheinland-Pfalz	Baden-Württemberg
1.008.320	23.869	30.527	107.459	18.306	240.483	67.607	42.696	123.356
100%	2,37%	3,03%	10,66%	1,82%	23,85%	6,70%	4,23%	12,23%

Bayern	Saarland	Berlin	Brandenburg	Mecklenburg-Vorpommern	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Thüringen
149.459	12.660	33.534	22.678	11.028	57.473	27.655	39.530
14,82%	1,26%	3,33%	2,25%	1,09%	5,70%	2,74%	3,92%

Abbildung 12: Zeitarbeit in den einzelnen Bundesländern<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Bundesagentur für Arbeit 2011

<sup>47</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016

<sup>48</sup> eigene Abbildung; Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit 2016

Die vorstehende Übersicht verdeutlicht eine weitere besondere Kennzeichnung der Zeitarbeit in Deutschland – die ungleiche geografische Verteilung. Die Penetrationsraten in den einzelnen Bundesländern unterscheiden sich deutlich, wobei Nordrhein-Westfalen mit 23,85% die höchste und Mecklenburg-Vorpommern mit 1,09% die niedrigste aufweist. Dies ist auf die besonderen Charakteristika (z.B. der Schwerpunkindustrie, dem Vorhandensein von Dienstleistungsgewerbe und der Einwohnerzahl pro Fläche) der jeweiligen Bundesländer zurück zu führen.

Um einen detaillierteren Einblick in den Gegenstandsbereich der Zeitarbeit zu erhalten, ist neben den bisher konkretisierten Informationen ein Blick auf die Betriebe, die Arbeitnehmerüberlassung betreiben interessant. Dies geschieht im folgenden Kapitel.

## 2.4 Zeitarbeitsunternehmen – Personaldienstleister

Mitte des Jahres 2011 waren in Deutschland 17.368 Unternehmen mit dem Ziel, Mitarbeitende im Rahmen der Zeitarbeit zu verleihen, mit einer eigenständigen Erlaubnis zur gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung im Markt aktiv. Bei dieser Zahl ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen, die im Konzernverbund tätig sind, ggfs. einzelne Niederlassungen als eigenständiges Unternehmen etabliert haben, was die genannte Anzahl somit wesentlich erhöht (vgl. auch Abb.13). Eine international anerkannte Studie spricht in diesem Zusammenhang von 9.078 Zeitarbeitsunternehmen im Jahre 2009 und weist somit eine deutlich niedrigere Zahl aus.<sup>49</sup> Die Gesamtzahl der Zeitarbeitsunternehmen ist in Deutschland in den letzten Jahren signifikant angestiegen und lag im Jahre 2011 mehr als 25 Prozent über dem Wert von 2007. Bis zum Jahr 2016 stieg dieser Wert nochmals auf eine Gesamtzahl von 52.214 Verleihbetrieben.<sup>50</sup>

Von allen Zeitarbeitsunternehmen beschäftigten im Jahre 2016 76% Prozent weniger als 10 MitarbeiterInnen, 19 Prozent hatten zwischen 10 bis 99 MitarbeiterInnen und 5 Prozent wiesen eine MitarbeiterInnenzahl im mindestens dreistelligen Bereich auf.<sup>51</sup> Dieses Verhältnis ist in den letzten 4 Jahren weitestgehend konstant. In den vorhergehenden Jahren war der mittlere Bereich in einer Klasse von ca. 20 Mitarbeitern jedoch weiter ausgeprägt und auch die Unternehmen mit einer Anzahl von mehr als 100 Zeitarbeitenden häufiger vertreten. Die aktuelle Struktur hat sich seit 2010 herausentwickelt. Die deutschen Zeitarbeitsunternehmen sind demnach mittelständisch geprägt und viele von ihnen zudem inhabergeführt. Eine Verortung als KMU<sup>52</sup> erscheint somit sinnvoll.

---

<sup>49</sup> vgl. CIETT 2011

<sup>50</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit 2013; Bundesagentur für Arbeit 2017

<sup>51</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017

<sup>52</sup> Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMU)



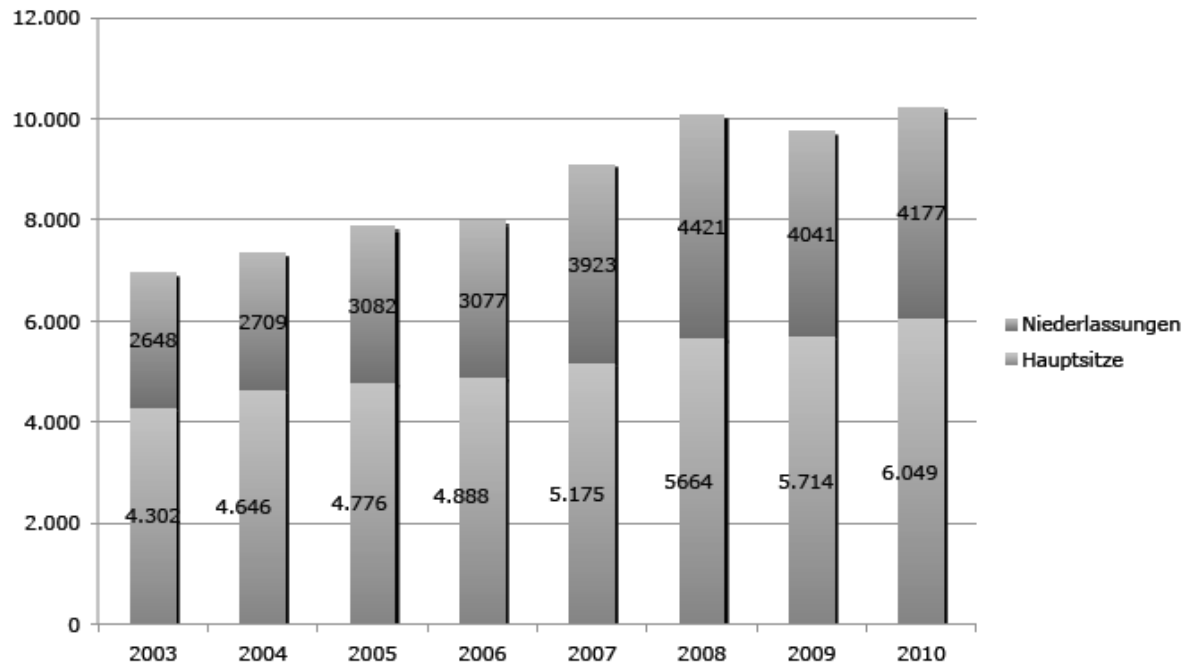


Abbildung 13: Struktur der deutschen Personaldienstleistungsunternehmen bis 2010<sup>53</sup>

Lünendonk (2017) weist aktuell ein Marktvolumen von 32,2 20,3 Milliarden Euro (2011: 20,3 Milliarden Euro), mit erwarteter leicht rückläufiger Entwicklung aus. Als Grund wird hierfür die Vielfalt an Herausforderungen auf Grund der aktuellen Gesetzesänderungen (vgl. Kap.2.2) genannt. Gleichzeitig wird in diesem Zusammenhang auch auf die dadurch erhöhte Komplexität der Personaldienstleistung und neue Herausforderungen im operativen Geschäft, auch der Einsatzunternehmen, hingewiesen.

Die 10 führenden Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland, bemessen am Umsatz und Mitarbeitenden im Jahr 2016 (einschließlich Unternehmensbeteiligungen und Tochtergesellschaften), hat Lünendonk (2017) wie folgt publiziert:

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro	Intern Mitarbeitende	Zeitarbeitnehmende
1	Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, Eschborn	2.087,6 1.840,0 (2011)	2.600 2.800 (2011)	55.400 63.000 (2011)
2	Adecco Germany Holding SA & Co. KG, Düsseldorf	1.654,7 1.550,8 (2011)	2.186 2.502 (2011)	38.200 42.000 (2011)
3	Manpower Group Germany, Eschborn	940,0 585,5 (2011)	2.556 1.170 (2011)	26.519 20.000 (2011)

<sup>53</sup> Bundesagentur für Arbeit 2010

4	Persona Service Verwaltungs AG & Co. KG, Lüdenscheid	762,1 662,4 (2011)	1.800 1.900 (2011)	19.100 18.800 (2011)
5	I.K. Hoffmann GmbH, Nürnberg	604,0 432,0 (2011)	555 411 (2011)	16.600 14.804 (2011)
6	Autovision GmbH & Co. OHG, Wolfsburg	508,5 510,0 (2011)	154 470 (2011)	8.819 14.100 (2011)
7	Dekra Arbeit GmbH, Stuttgart	356,0	449	10.067
8	Orizon GmbH, Augsburg	275,8 273,5 (2011)	450 454 (2011)	6.804 8.400 (2011)
9	ZAG Zeitarbeits-Gesellschaft GmbH, Hannover	265,0 270,5 (2011)	615 759 (2011)	10.000 6.903
10	TP Group Services GmbH, Hamburg	263,5	354	7.250

Abbildung 14: Top 10 der Lünendonkliste Personaldienstleister 2017<sup>54</sup>

Arbeitnehmerüberlassung ist eine Beschäftigungsart, die nicht nur in Deutschland Anwendung findet. Da im öffentlichen Diskurs immer wieder andere Länder zum Vergleich herangezogen werden, sich jedoch grundlegend in der Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Praktiken und auch des gesellschaftlichen Stellenwertes der Zeitarbeit unterscheiden soll anhand des folgenden Exkurses in die Niederlande gezeigt werden, dass ein Vergleich ohne Beachtung dieser Unterschiede häufig zu einem Vergleich von „Äpfeln mit Birnen“ führt.

## 2.5 Uitzendwerk - Exkurs in den Niederländischen Markt

Die Zeitarbeit in den Niederlanden hat häufig den Ruf „Vorreiter“ in Bezug auf den deutschen Markt zu sein. Gleichwohl hat die Zeitarbeit in den Niederlanden ein anderes Ansehen, als im deutschen Markt. Zur Verdeutlichung und zur Abgrenzung der besonderen Facetten des deutschen Zeitarbeitsystems erscheint ein Blick über die Grenze in das Nachbarland daher durchaus sinnvoll. Zeitarbeitsunternehmen bestehen in den Niederlanden bereits seit vor dem zweiten Weltkrieg und waren stets einer hohen Wachstumsdynamik unterworfen. Charakteristisch war für die Zeitarbeitsunternehmen, dass sie systematisch Umgehungsmöglichkeiten der niederländischen Arbeitsgesetzgebung nutzen und ihren MitarbeiterInnen keinerlei soziale Sicherheit boten. Im Gegenzug dazu erhielten die ZeitarbeitnehmerInnen jedoch höhere Vergü-

---

<sup>54</sup> vgl. Lünendonk 2011; Lünendonk 2017

tungen als die Stammmitarbeitenden des Einsatzunternehmens. Im Rahmen der Entwicklung der Branche wurde dann im Jahre 1961 der erste Zeitarbeitgeberverband „Algemene Bond Uitzendondernemingen“ (ABU) gegründet, der heute den Großteil aller niederländischen Zeitarbeitsunternehmen vertritt.

Die damaligen Entwicklungsumstände führten dazu, dass der niederländische Gesetzgeber 1965 das „Wet op ter beschikking stellen van arbeidskrachten“ verabschiedete, welches im Rahmen des „Arbeidsvoorzieningswet“ novelliert wurde.<sup>55</sup> Zwischenzeitlich wurde in den Niederlanden dann bereits im Jahre 1972 der erste Tarifvertrag geschlossen. In den Folgejahren – bis in die 90er Jahre – galt die Zeitarbeit in den Niederlanden als Sondervariante einer Beschäftigung, für die es keine gesetzlichen Regelungen oder sonstige Bestimmungen gab. Das Zeitarbeitsverhältnis war als eine Art „Projektarbeitsverhältnis“ und das Zeitarbeitsunternehmen als „Vermittler“ von ZeitarbeitnehmerInnen anzusehen. Das Arbeitsverhältnis war demnach stets mit dem Auftragseinsatz beim Kundenunternehmen synchronisiert.<sup>56</sup> Die Entlohnung erfolgte nur für die real abgeleistete Arbeitszeit. 1998 wurden dann das „Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI) und 1999 das „Wet flexibiliteit en Zekerheid“ (Flexwet) verabschiedet, welche den ZeitarbeitnehmerInnen mehr arbeitsrechtliche und soziale Sicherheit zusprachen. Zeitgleich schlossen die Tarifpartner einen neuen Tarifvertrag, der 2004 erneuert wurde.

Im Gegensatz zum deutschen Zeitarbeitssystem, nach dem ZeitarbeitnehmerInnen ausnahmslos auch in sogenannten einsatzfreien Zeiten<sup>57</sup> entsprechend der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit und ihrem Stundenlohn vergütet werden müssen<sup>58</sup>, greift in den Niederlanden das sogenannte Phasensystem, welches im Tarifwerk verankert ist und durch das Flexwet implementiert wurde. Dieses Phasensystem spricht den ZeitarbeitnehmerInnen in jeder Phase entsprechende Rechte zu. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Regelungen der Lohnfortzahlung, Weiterbildung, sozialer Sicherung und Kündigung. Die Gesetzgebung in den Niederlanden und Deutschland unterscheidet sich demnach signifikant. Insbesondere dadurch, dass in Deutschland die Zeitarbeit unter ein eigenständiges Gesetz fällt und nicht, wie im niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB)<sup>59</sup> als Sonderform eines Arbeitsverhältnisses verortet ist. Ein weiterer hervorzuhebender Unterschied ist die in den Niederlanden zulässige Überlassung von ZeitarbeitnehmerInnen in das Bauhauptgewerbe. Diese und weitere Rahmenbedingungen finden in den oben bereits erwähnten Tarifvereinbarungen der Zeitarbeitsbranche – hierbei handelt es sich um die „collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO) voor uitzendkrachten“ –, deren wesentliches Element das Phasensystem ist, Anwendung. Im Gegensatz zum deutschen System stellt das niederländische Phasensystem eine Besonderheit dar und wird daher im Folgenden näher beschrieben.

---

<sup>55</sup> diese Entwicklung ist vergleichbar mit der Einführung des AÜG in Deutschland

<sup>56</sup> vgl. hierzu die Ausführungen zum Synchronisationsverbot in der deutschen Gesetzgebung

<sup>57</sup> hierbei handelt es sich um Zeiten, in denen sich ZeitarbeitnehmerInnen nicht in einem laufenden Kundeneinsatz befinden

<sup>58</sup> vgl. §§ 11 (1) und (4) AÜG

<sup>59</sup> in den Niederlanden handelt es sich um das „Burgerlijk Wetboek (BW)“

Seit der Novellierung der CAO voor uitzendkrachten im Jahre 2004 gilt in den Niederlanden das Phasensystem mit den drei Phasen A, B und C. ZeitarbeiterInnen befinden sich für die ersten 78 Wochen ihrer Beschäftigung in Phase A. In dieser Phase ist es vollkommen irrelevant, wie viele Einsätze MitarbeiterInnen bei unterschiedlichen Einsatzunternehmen durchlaufen. Personaldienstleister und MitarbeiterInnen arbeiten auf Basis von einzelnen Vereinbarungen (uitzendovereenkomsten) miteinander, die automatisch beendet sind, wenn der Einsatz endet. Dies wird durch die allgemeingültige „uitzendbeding“ festgelegt, von der in Einzelfällen abgewichen werden kann. Arbeiten MitarbeiterInnen mehr als 25 aneinanderhängende Wochen nicht für dasselbe Zeitarbeitsunternehmen bzw. ist der Einsatz in dieser Zeit unterbrochen, fallen sie wieder zurück an den Beginn der Phase A und die 78 Wochen-Dauer beginnt erneut.

Haben ZeitarbeiterInnen die 78 Wochen der Phase A durchlaufen, gehen sie in Phase B über, sollten sie weiterhin für dasselbe Zeitarbeitsunternehmen tätig sein. Hierbei gibt es ebenfalls eine „Pufferzone“, d.h. innerhalb von 26 Wochen nach Ende der Phase A müssen MitarbeiterInnen wieder eingesetzt werden um in der Phase B starten zu können. Die Arbeitsvereinbarungen in dieser Phase haben Vertragscharakter und werden stets befristet abgeschlossen. Die Dauer der Befristung darf das Zeitarbeitsunternehmen dabei selbst bestimmen. Dabei dürfen jedoch maximal 8 Verträge innerhalb von 2 Jahren abgeschlossen werden. Nach 8 vollendeten Verträgen oder einer ununterbrochenen 2-jährigen Einsatzzeit endet die Phase B. Die Nutzung der „uitzendbeding“ ist in der Phase B nicht mehr möglich, d.h. sollte ein Einsatz vor Auslauf des Vertrages beendet sein, haben ZeitarbeiterInnen ein Recht auf Lohnfortzahlung. Bei Einsatzunterbrechungen von weniger als 13 Wochen werden diese Wochen für den Zeitraum der Phase B berücksichtigt. An den Beginn der Phase B werden ZeitarbeiterInnen wieder eingestuft, sollte ihr Einsatz zwischen 13 und 26 Wochen unterbrochen sein. Nach einer Unterbrechung von 26 Wochen fallen MitarbeiterInnen an den Beginn von Phase A zurück.

Arbeiten MitarbeiterInnen nach vollständig durchlaufener Phase B weiterhin beim gleichen Zeitarbeitsunternehmen oder werden sie innerhalb von 13 Wochen von diesem wieder beschäftigt, treten sie in Phase C. Diese Phase spricht MitarbeiterInnen das Recht auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu. Bei Nichttätigkeit von weniger als 26 Wochen fallen MitarbeiterInnen zurück an den Beginn der Phase B, bei 26 Wochen oder mehr an den Anfang der Phase A.

Abweichend vom beschriebenen Phasensystem, welches auf dem Regelwerk des „Algemene Bond voor Uitzendondernemingen (ABU)“ basiert, dem wiederum der Großteil und alle großen niederländischen Zeitarbeitsunternehmen angeschlossen sind, gibt es in den Niederlanden noch ein weiteres System. Hierbei handelt es sich um das Phasensystem des „Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU)“, der eine Minderheit der Unternehmen vertritt und kleiner ist als der ABU.

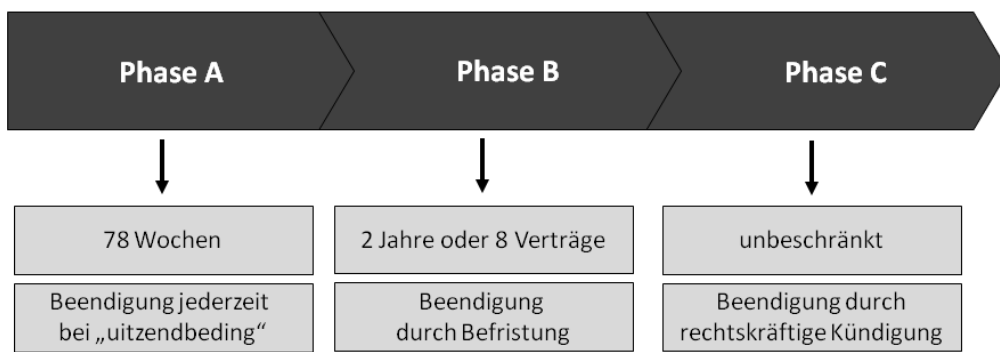


Abbildung 15: Phasensystem CAO (ABU)<sup>60</sup>

In diesem Phasensystem des NBBU sind die ersten beiden Phasen stets mit einer „uitzendbeding“ versehen, so dass das Arbeitsverhältnis jederzeit beendet werden kann. Phase 1 dauert hier 26 Wochen. Ab dann beginnt Phase 2, die wiederum bis einschließlich zur 130. Woche läuft. In diesen beiden Phasen zählen ausschließlich die tatsächlich gearbeiteten Wochen für die MitarbeiterInnen. Bei einer Unterbrechung ab 26 Wochen verlieren die MitarbeiterInnen ihre Ansprüche und fallen zurück an den Beginn der Phase 1.

Wird direkt im Anschluss oder im Zeitraum bis zu 26 Wochen nach Ende der 2. Phase ein weiteres Arbeitsverhältnis abgeschlossen, beginnt für MitarbeiterInnen die Phase 3. Diese dauert maximal 52 Kalenderwochen mit einer maximalen Zahl von 4 befristeten Verträgen. Bei einer Unterbrechung von 13 bis 26 Wochen fallen ZeitarbeiterInnen zurück an den Anfang der Phase 3. Ist die Unterbrechung von längerer Dauer beginnt Phase 1 erneut, ist sie kürzer zählen die Wochen zu Gunsten der MitarbeiterInnen im Rahmen der 52 Kalenderwochen mit.

Wird innerhalb von 13 Wochen nach der 3. Phase die Beschäftigung fortgeführt, befinden sich ZeitarbeiterInnen in Phase 4. Diese beinhaltet wie die Phase C des ABU-Phasensystems einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Findet in Phase 4 eine Unterbrechung von mehr als 26 Wochen statt, fallen MitarbeiterInnen ganz an den Anfang des Phasensystems zurück. Die Phase 3 müssen ZeitarbeiterInnen erneut durchlaufen, sollte der Zeitraum der Nichttätigkeit zwischen 13 und 26 Wochen liegen.

#### Der niederländische Markt

In den Niederlanden werden ZeitarbeiterInnen ebenso wie in Deutschland vor allem dazu eingesetzt, kurzfristig auftretende zusätzliche Auftragsvolumina zu bearbeiten. Ebenso nimmt die Vertretung von krankheitsbedingten Ausfällen der StammmitarbeiterInnen eine prominente Rolle ein.

<sup>60</sup> eigene Abbildung

ZeitarbeitnehmerInnen Niederlande insgesamt	734.000
Lebensalter	
15-24 Jahre	46%
25-34 Jahre	26%
35-44 Jahre	15%
über 45 Jahre	13%
Geschlecht	
Frauen	47%
Männer	53%
Ausbildungsniveau	
Niedrig	28%
Mittel (havo/vwo/mbo/lbo/vmbo) <sup>61</sup>	53%
Hoch (hbo+) <sup>62</sup>	19%

Abbildung 16: Struktur der niederländischen ZeitarbeitnehmerInnen<sup>63</sup>

In beiden Ländern verändert sich diese Funktion der Zeitarbeit jedoch. So zeigen Untersuchungen in den Niederlanden<sup>64</sup>, dass in nahezu allen Branchen der Flexibilisierungsbedarf der Unternehmen noch mehr ansteigen wird. Dann geht es nicht mehr nur um die oben genannten Funktionen, sondern um eine strategische Rolle der Zeitarbeit, mit dem Ziel, Personal auf eine möglichst effiziente und flexible Weise einzusetzen.

Im Jahr 2008 waren in den Niederlanden 734.000 Menschen in der Zeitarbeit beschäftigt. Von ihnen war annähernd die Hälfte jünger als 25 Jahre. Das Geschlechterverhältnis war annähernd ausgeglichen und das Ausbildungsniveau der Uitzendkrachten<sup>65</sup> mit  $\frac{4}{5}$  im mittleren und niedrigeren Bereich zu verorten.<sup>66</sup>

Aktuellere Daten zu den Beschäftigungszahlen für ZeitarbeitnehmerInnen in den Niederlanden liegen momentan leider nicht vor. Betrachtet man jedoch die Umsatzindizes, welche kontinuierlich auf der Grundlage von Arbeitsstunden berechnet werden,

---

<sup>61</sup> vergleichbar mit den Abschlüssen mittlerer Reife oder Berufsschulabschlüssen etc.

<sup>62</sup> vergleichbar mit den Abschlüssen von Fachhochschulen, Akademien, Universitäten etc.

<sup>63</sup> vgl. ECORYS 2008; Algemene Bond Uitzendondernemingen 2009

<sup>64</sup> vgl. Raad voor Werk in Inkomen 2011

<sup>65</sup> Uitzendkracht = ZeitarbeitnehmerIn

<sup>66</sup> vgl. ECORYS 2008; Algemene Bond Uitzendondernemingen 2009

lässt sich ausgehend vom Jahr 2008 ein Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Zeitarbeit vermuten. Die Einsatzbereiche von ZeitarbeitnehmerInnen in den Niederlanden sind in den letzten Jahren relativ konstant verteilt. Eine Übersicht ist, wiederum anhand der in den Niederlanden gängigen Betrachtungsweise auf Basis des realisierten Umsatzes, in Abbildung 17 dargestellt.

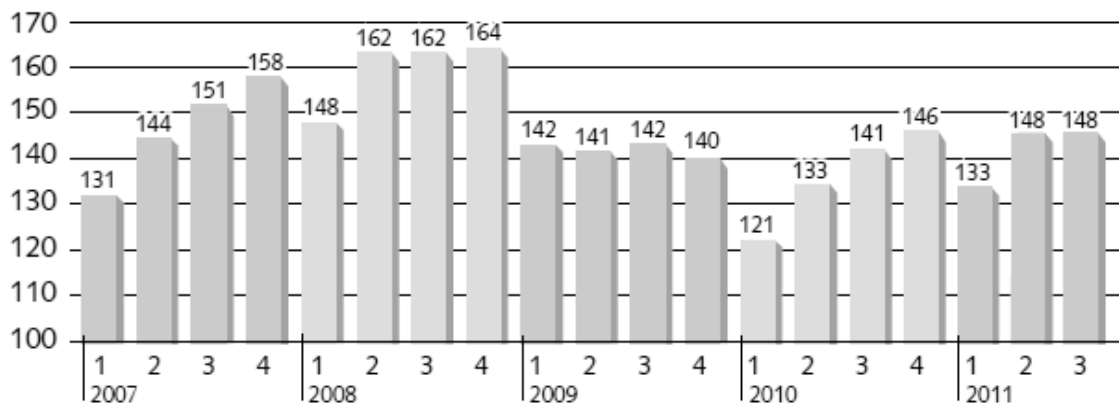


Abbildung 17: Umsatzindizes Niederlande gesamt, Basis: 2005 = 100<sup>67</sup>

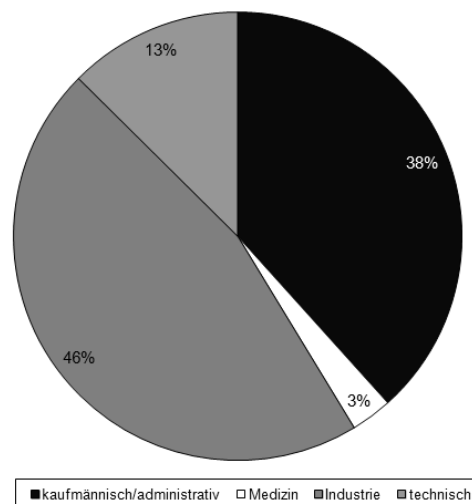


Abbildung 18: Umsatz nach Einsatzbereich<sup>68</sup>

Eine weitere interessante Betrachtung bieten die Überlassungsvolumina in Bezug auf die jeweilige Phase des niederländischen Phasenmodells. Abbildung 19 illustriert einen relativen Zuwachs der Überlassungsstunden insbesondere in den Phasen B und C.

<sup>67</sup> vgl. Algemene Bond Uitzendondernemingen 2012a; Central Bureau voor de Statistiek 2011

<sup>68</sup> vgl. Algemene Bond Uitzendondernemingen 2011

Dies deutet auch darauf hin, dass ZeitarbeiterInnen in den Phasen B und C länger überlassen werden als in Phase A. Diese Annahme wird durch Untersuchungen bestätigt, nach denen die Überlassungsdauer in Phase A durchschnittlich 165 Kalendertage und in den Phasen B und C durchschnittlich 266 Kalendertage beträgt.<sup>69</sup>

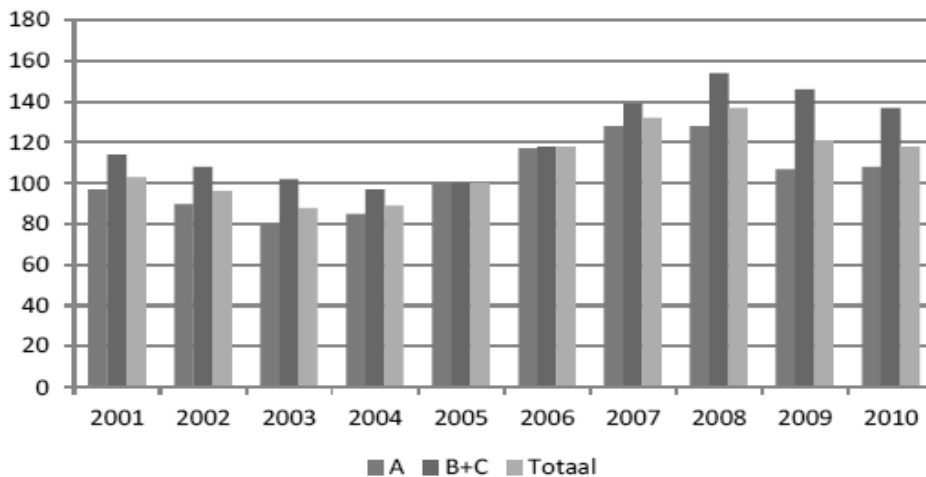


Abbildung 19: Entwicklung der Überlassungsstunden je Phase, Basis: 2005 = 100<sup>70</sup>

In den Niederlanden wird bezüglich der Branchendaten keine so detaillierte Statistik wie in Deutschland geführt. Dies ist unter anderem auf die (in Deutschland gewünschte) Einflussnahme durch die Politik sowie die Erlaubnispflicht zurück zu führen. Im Trend weisen die Daten aus den Niederlanden eine vergleichbare Entwicklung der Anzahl von Zeitarbeitsunternehmen auf. Auch hier stieg in einem Zeitraum von vier Jahren die Anzahl von Marktteilnehmern signifikant mit mehr als 25%.

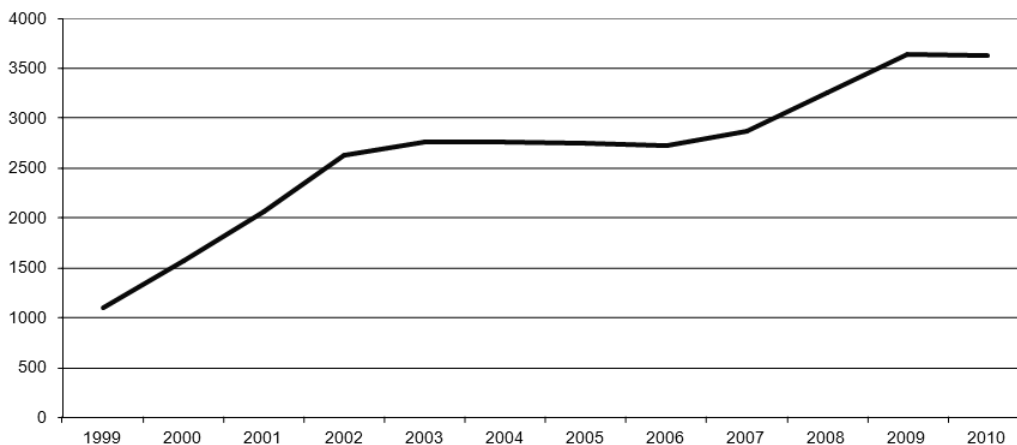


Abbildung 20: Zeitarbeitsunternehmen in den Niederlanden<sup>71</sup>

<sup>69</sup> vgl. Raad voor Werk in Inkomen 2011

<sup>70</sup> vgl. Central Bureau voor de Statistiek 2011

<sup>71</sup> vgl. Uniqe Nederland 2012; Central Bureau voor de Statistiek 2012



Eine weitere Parallele zum deutschen Markt erkennt man bei der Betrachtung der Anteile von ZeitarbeiterInnen an den Unternehmen. In den Niederlanden entwickelt sich ein Trend, nach dem Zeitarbeitsunternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen weniger und Zeitarbeitsunternehmen mit unter 50 ArbeitnehmerInnen relativ stark präsent sind. Die Häufigkeit der Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden spiegelt sich auch in der durchschnittlichen Anzahl von Niederlassungen bzw. Betriebsstellen wider. Nach den aktuell vorliegenden Zahlen strebt diese Anzahl gegen 1 (vgl. Abb. 22). Dies bedeutet, dass der niederländische Zeitarbeitsmarkt von Zeitarbeitsunternehmen, mit einer geringen Anzahl von Standorten, meist nur ein einziger, und bei diesen in geringerer Anzahl beschäftigter ZeitarbeiterInnen geprägt ist.

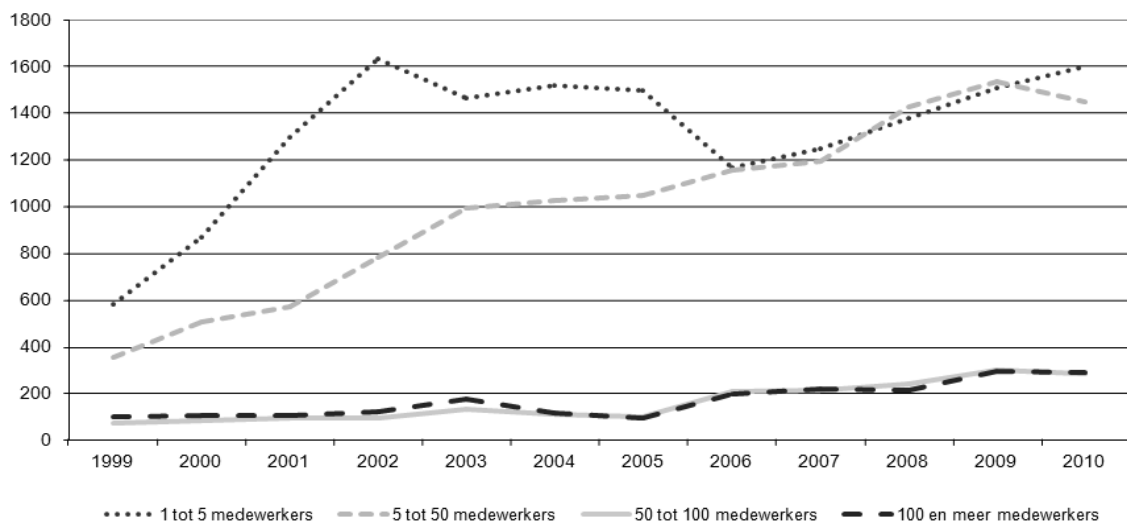


Abbildung 21: Anteil der ZeitarbeiterInnen in den Zeitarbeitsunternehmen<sup>72</sup>

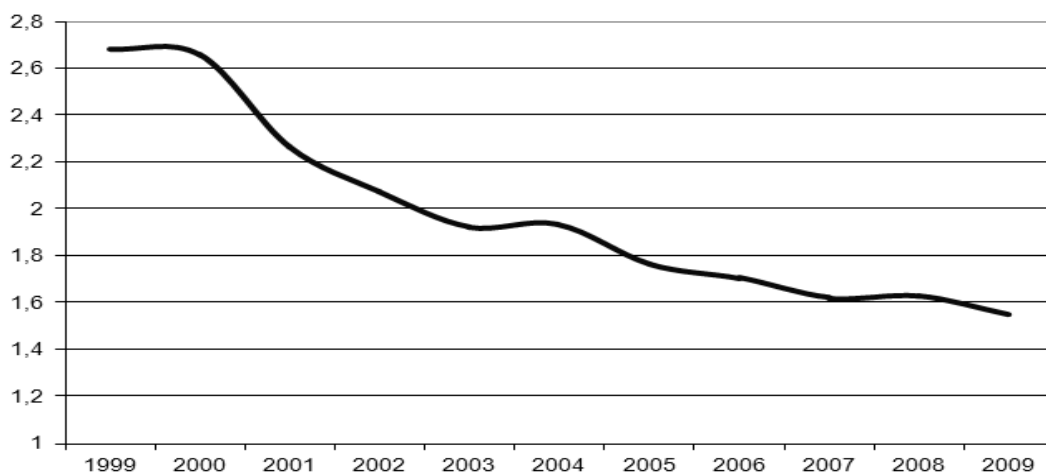


Abbildung 22: Niederlassungen pro Zeitarbeitsunternehmen in den Niederlanden<sup>73</sup>

<sup>72</sup> vgl. Unique Nederland 2012; Central Bureau voor de Statistiek 2012

<sup>73</sup> vgl. Unique Nederland 2012; Central Bureau voor de Statistiek 2012

Zu vermuten ist hier eine Spezialisierung der Personaldienstleistungsunternehmen auf Berufsqualifikationen, die im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeiten eingesetzt bzw. vermittelt werden sollen bzw. können.

Es bleibt also festzuhalten, dass Zeitarbeit in den Niederlanden und Zeitarbeit in Deutschland zwar durchaus ähnliche Entwicklungen durchlaufen, sich in wesentlichen Rahmenbedingungen und praktischen Gegebenheiten jedoch voneinander unterscheiden. Dass die Beschäftigtenzahlen und die Anzahl der Zeitarbeitsunternehmen im Größenformat voneinander abweichen, lässt sich logisch bereits durch die unterschiedlichen Größen und Einwohnerzahlen der beiden Länder verdeutlichen. Die Unterschiede<sup>74</sup> sind jedoch nicht von der Hand zu weisen und somit wird deutlich, dass es sich im Vergleich zwar um Obst, aber dennoch um Äpfel und Birnen handelt.

## 2.6 Zusammenfassender Überblick

Die bisherigen Ausführungen zeigen auf, dass die Zeitarbeit ein kontinuierliches Spannungsfeld im Bereich der Politik, Gesellschaft und Wirtschaft erzeugt. So weist eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft<sup>75</sup> auf die hohe Dynamik der Branche hin. In den wichtigsten Ergebnissen dieser Studie wird darüber hinaus die Erhöhung der personalpolitischen Flexibilität als wichtigster Einsatzgrund der Zeitarbeit festgestellt. Kostengründe, die wie beschrieben in der Öffentlichkeit stark diskutiert werden, haben laut den ForscherInnen jedoch eher eine weniger relevante Bedeutung. Ebenfalls widerlegen die Forschungsergebnisse die Stigmatisierung der generellen Verdrängung von Stammbesetzern durch ZeitarbeiterInnen. Diese wird als „Randphänomen“ kategorisiert. Auch wird in der Studie indiziert, dass Unternehmen, die Zeitarbeit einsetzen sich durchaus von Unternehmen ohne Zeitarbeitseinsatz unterscheiden. Charakteristika seien hier ein höherer Internationalisierungs- und Innovationsgrad. „Damit stärken diese Unternehmen nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland“ verweisen die Forscher auf die volkswirtschaftlichen Effekte.

Im Gegensatz dazu wird von Seiten der Gewerkschaften kritisiert, dass Leiharbeit und Werkverträge im Rahmen der Personaldienstleistungen oft missbräuchlich eingesetzt werden. Die Stärkung der Leiharbeitenden durch die jüngsten Gesetzesänderungen, wie beispielsweise die verpflichtende Übernahme nach 18 Monaten und den Anspruch auf gleiche Entlohnung wie Stammmitarbeitende nach 9 Monaten, werden durchaus positiv bewertet. Es gibt seitens der Gewerkschaften jedoch noch Optimierungspotentiale. Die 9 Monate Überlassungsdauer würden nach Einschätzungen der Gewerkschaften von vielen Zeitarbeitenden gar nicht erreicht werden und sie kommen demnach gar nicht in den Anspruchsbereich der gleichen Entlohnung. Ein weiterer zu bemängelnder Aspekt ist darüber hinaus, dass die Höchstüberlassungsdauer

---

<sup>74</sup> vgl. ergänzend Algemene Bond Uitzendondernemingen 2008; Vermeulen/Oomens/de Wit/Warmerdam 2012

<sup>75</sup> vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft 2011

auf die einzelnen ArbeitnehmerInnen und nicht auf den Arbeitsplatz bezogen ist. Einsatzunternehmen könnten somit denselben Arbeitsplatz mit neuen Zeitarbeitenden besetzen.

Betrachtet man die Funktionsweise der Arbeitnehmerüberlassung im Allgemeinen, wird jedoch deutlich, dass sich die Menschen, welche in diesem triangulären Verhältnis beschäftigt sind, unterschiedlich verhalten. Sie nehmen dieses Verhältnis und ihre eigene Stellung darin sehr differenziert wahr. Dies wird makroperspektivisch deutlich, wenn man den Blick über die Landesgrenze in die Niederlande mit einbezieht. Wie erläutert, nehmen die Menschen hier die Arbeitnehmerüberlassung anders wahr, als in Deutschland. Die Besonderheiten, insbesondere im Bereich der Arbeitsmotivation und der Wahrnehmung der Arbeitgeberrolle erscheinen als besonders prägnant. Im vorherigen Abschnitt wird beispielsweise beleuchtet, dass niederländische Beschäftigte das Personaldienstleistungsunternehmen eher wie eine „Service-Stelle“, einen „Vermittler“ oder eine „Agentur“ betrachten. Das „Projektarbeitsverhältnis“<sup>76</sup> wird hier vom Personaldienstleister eher „verwaltet“. Ebenfalls wirkt beispielsweise die spezielle Landesgesetzgebung der Niederlande anders motivierend als die Deutsche, da Mitarbeitende, die aus der Arbeitslosigkeit kommen, bei Eintritt in ein niederländisches Zeitarbeitsverhältnis nicht wie in Deutschland aus der sozialen Sicherung abgemeldet werden. Dieses Verhältnis wird ruhend gelegt. Gleichwohl trägt auch die abweichende historische Entwicklung und partieller Protektionismus (in Deutschland beispielsweise das Bauhauptgewerbe) zu abweichenden Motivations- und Identifikationsmustern der Beschäftigten in Deutschland und den Niederlanden bei.

Neben den skizzierten ökonomischen Faktoren wirft das Feld der Arbeitnehmerüberlassung demnach einige besondere Fragestellungen auf. Ergänzend zu den zentralen Dimensionen der Arbeitsmotivation und Arbeitgeberidentifikation sind ebenfalls relevante soziologische Fragestellungen zu betrachten. Diese Inhalte werden im folgenden Kapitel betrachtet.

---

<sup>76</sup> vgl. „uitzendovereenkomst“

### 3 Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung

Neben den Personalstrategien eines Unternehmens, welche die Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse in Bezug auf das interne bzw. Stammpersonal fokussieren, ist in den Unternehmen eine steigende Nachfrage an externen Möglichkeiten zur Lösung von flexiblen Arbeitskräftethematiken zu verzeichnen. Dies ist insbesondere auf die aktuellen Entwicklungen in den Beschaffungs- und Absatzmärkten zurück zu führen.

Die Arbeitnehmerüberlassung hat sich in diesem Zusammenhang zu einem relevanten betriebswirtschaftlichen Flexibilisierungsinstrument entwickelt und nimmt daher eine zentrale Funktion ein. Dies wird durch die verstärkte unternehmerische Nutzung in den letzten Jahren belegt. So stieg die Anzahl der in der Arbeitnehmerüberlassung sozialversicherungspflichtig Beschäftigten MitarbeiterInnen in den letzten 10 Jahren um 300% und die Anzahl der am Markt vertretenen Personaldienstleistungsunternehmen um mehr als 130% an. In der Wirtschaftskrise sind diese Zahlen zwar stark eingebrochen und auch im Anschluss noch rückläufig, konnten sich aber in letzter Zeit wieder erholen und auf ein annähernd vergleichbares Niveau anwachsen. ExpertInnen prognostizierten 2009 für die Anzahl der Beschäftigten alsbald ein Überschreiten der 1 Millionen-Marke.<sup>77</sup> Dies ist erstmalig im August 2015 geschehen und wurde erneut durch die aktuellsten Daten im Juni 2016 bestätigt.

Die Arbeitnehmerüberlassung ist jedoch trotz ihres etablierten Status als Beschäftigungsvariante nicht in allen Überlegungen und Aspekten der sozialen, psychologischen und betriebswirtschaftlichen Wirkungsweisen mit anderen Beschäftigungsvarianten gleichzusetzen. Insbesondere methodische und konzeptionelle Überlegen unterschieden sich teils wesentlich oder stoßen an Grenzen der Anwendbarkeit. In den folgenden Kapiteln 3.1 und 3.2 werden daher Theorieansätze rekapituliert und in Kapitel 3.3 Beziehungen zur Arbeitnehmerüberlassung hergestellt sowie Spezifika diskutiert.

#### 3.1 Qualität und Arbeitsmotivation

Eine erfolgreiche Anwendung der Arbeitnehmerüberlassung setzt für alle Involvierten – dies sind ArbeitnehmerInnen, Personaldienstleistungsunternehmen und die Kunden- bzw. Einsatzunternehmen (vgl. Abb. 2) – jedoch die Berücksichtigung entsprechender Qualitätsdimensionen voraus. Für die Personaldienstleister ist dies die Qualität der Arbeitsleistung, die MitarbeiterInnen erbringen und anhand derer Erträge erwirtschaftet werden sollen. Für das Einsatzunternehmen ist es die Lieferantenqualität mit den entsprechenden Nutzenbeiträgen. MitarbeiterInnen fokussieren sich im Kern auf die Qualität ihrer individuellen Arbeit und Arbeitsplätze, die sie anhand vielfältiger Kriterien bemessen. Diese letzte Dimension der Qualitätsaspekte

---

<sup>77</sup> vgl. Handelsblatt 2009

steht im Zentrum des Forschungsvorhabens, um Aussagen über die Arbeitssituation und das Empfinden Zeitarbeitender tätigen zu können. Dazu wird der Arbeitskontext von Beschäftigten in der Zeitarbeit empirisch untersucht.

Im Rahmen der Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung durch Unternehmen zur Externalisierung personalwirtschaftlicher Prozesse, stellt vor allem die Motivation (das Engagement) der externen MitarbeiterInnen eines Personaldienstleistungsunternehmens den erfolgsentscheidenden Faktor der Arbeitskräftestrategie dar.<sup>78</sup> Hiermit eng verbunden ist der Grad der Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit. Dieser korreliert wiederum entscheidend mit der im Kontext der individuellen Erwerbsbiographie subjektiv wahrgenommenen Arbeitsqualität und der Güte des Arbeitsplatzes.<sup>79</sup>

Diese Aussagen deuten auf die bereits angesprochenen Qualitätsaspekte und deren Zusammenspiel hin. Die Qualitäten eines Arbeitgebers bzw. Arbeitsplatzes spielen schon seit den 70er Jahren im Rahmen von Konzeptionen zur Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerung eine Rolle. In der Regel werden dabei zur Erklärung von Effekten Aspekte der Unternehmenskultur herangezogen. Neuere Analysen belegen darüber hinaus, dass die erlebte Arbeitsqualität und damit verbundenes Engagement der Mitarbeitenden bedeutend mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt.<sup>80</sup> Hierbei wird unter Engagement in der Regel die Bereitschaft, sich über das Unternehmen positiv zu äußern, die Bindung an das Unternehmen sowie die Einsatzbereitschaft verstanden. Aktuelle Studien bestätigen, dass Aspekte einer unternehmerischen Mitarbeiterorientierung den größten Einfluss auf das Engagement haben. Diese Analysen verstehen die Mitarbeiterorientierung in ihrer Wirkung auch als erlebte Arbeitsqualität, die sich wiederum auf das Engagement (die Motivation) der Mitarbeitenden und somit auch auf die Unternehmen auswirkt.<sup>81</sup>

Im Weiteren kommt dem Begriff der Motivation eine entscheidende Bedeutung zu. Motivationspsychologische Ansätze setzen sich mit Aspekten auseinander, die Bewegungen im menschlichen Verhaltenssinn auslösen.<sup>82</sup> Motivation dient demnach als Bestimmungsfaktor der Leistungsfähigkeit. Sie ist Grundlage menschlichen Verhaltens. Es beschreibt die Bereitschaft eines Menschen zu handeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es ist der Zustand einer Person, der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Die drei Kriterien der Motivationsausprägung sind die Intensität, Richtung und Dauerhaftigkeit der Motivation. Motivation ergibt sich aus einem Wechselspiel zwischen den persönlichen Motiven und den Anreizen, die in konkreten Situationen vorliegen und subjektiv wahrgenommen werden. Dies wird in folgender Abbildung dargestellt. Die Abbildung zeigt entsprechend den weiteren Schritt der Handlung und dem daraus resultierendem Ergebnis, welches unterschiedliche Folgen auslöst.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> vgl. u.a. Schulte/Hauser/Kirsch 2009

<sup>79</sup> vgl. Birkigt/Stadler/Funck 1998

<sup>80</sup> vgl. Schulte/Hauser/Kirsch 2009

<sup>81</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008, S.18ff

<sup>82</sup> vgl. Nerdinger 2013, S.7

<sup>83</sup> vgl. Heckhausen/Heckhausen 2006, S.3f.

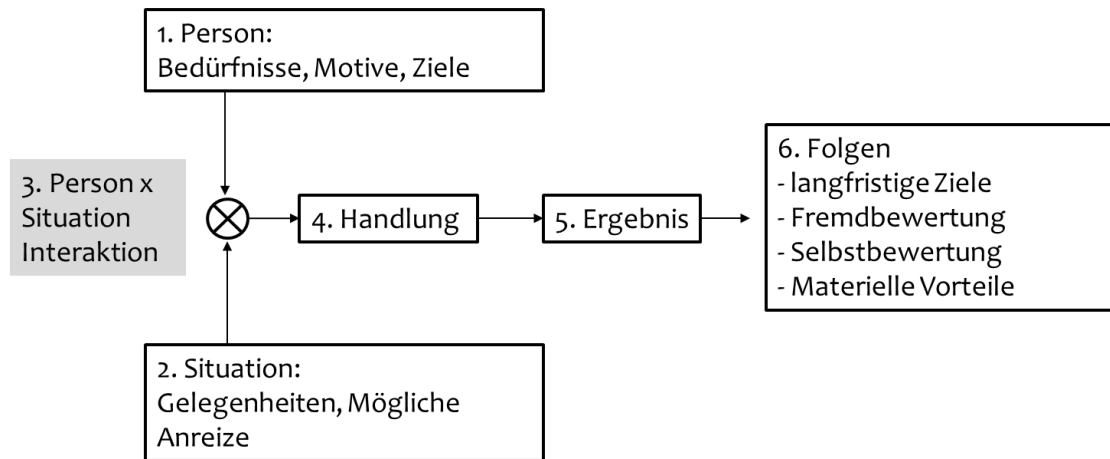


Abbildung 23: Überblicksmodell motiviertes Handeln<sup>84</sup>

Die Motivationsinhalte basieren auf individuellen Lebens-, Arbeits- und Berufswerten sowie der grundsätzlichen Orientierung an Personen, Aufgaben und Institutionen.<sup>85</sup> Motivation erklärt die Richtung, also die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten, die Intensität, mit welcher Energie sich die MitarbeiterIn einsetzt sowie die Ausdauer, mit welcher Hartnäckigkeit ein Ziel durchgesetzt wird.<sup>86</sup>

Im Weiteren soll jedoch nicht auf die Motivation im Allgemeinen, sondern auf die Arbeitsmotivation abgestellt werden. Hierbei handelt es sich um jenen Aspekt der Motivation, der mit Verhalten von Individuen in arbeitsteiligen Organisationen, verbunden ist. Arbeitsmotivation beschreibt demnach die Beweggründe des Individuums zur Arbeitsleistung.<sup>87</sup>

Motivationstheorien gehen der Frage nach, wie sich die Bedürfnisse sowie die Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung, auf den Antrieb zum Handeln (Motivation) auswirken.<sup>88</sup> Inhaltstheorien kann im Bereich der Arbeitsmotivation eine besondere Rolle zugemessen werden, da sich diese mit der Frage befassen, „was“ motiviert und wie daraus Kausalzusammenhänge beschrieben werden können. Ein beobachtbares Verhalten wird demnach auf bestimmte Bedürfnisse zurückgeführt.<sup>89</sup> Einer der prominentesten Ansätze ist hier die Zwei Faktoren Theorie. Ihr Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen ist als wesentlich zu kennzeichnen.<sup>90</sup> Ein weniger populäres Modell ist das Job-Characteristics-Modell. Dieses beinhaltet Ansätze, welche explizit

<sup>84</sup> entnommen aus Heckhausen/Heckhausen 2006, S.3

<sup>85</sup> vgl. Wunderer 2009, S.104

<sup>86</sup> vgl. Nerdinger 2003, S.1; Kuhl 2006, S.26

<sup>87</sup> vgl. Bröckermann 1997, S.264

<sup>88</sup> vgl. Mudra 2008, S.26

<sup>89</sup> vgl. Wunderer 2009, S.112

<sup>90</sup> vgl. von Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.91

von psychologisch orientierten Verfahren der Beurteilung von Arbeitstätigkeiten ausgehen.<sup>91</sup> Sie bauen auf den Kenntnissen der intrinsischen Motivation nach Herzberg auf.

Die Zwei Faktoren Theorie ist eine Inhaltstheorie zur Motivation, ganz speziell zur Arbeitsmotivation. Der Amerikaner Herzberg wies empirisch nach, dass es bestimmte betriebliche Einflussgrößen gibt, die besonders geeignet sind, um die Unzufriedenheit abzubauen oder zu vermeiden und andererseits Einflussgrößen bestehen, die den Effekt der besonderen Zufriedenheit herbeiführen.<sup>92</sup>

Im Bereich der Unzufriedenheit im Kontext der Arbeit sind demnach die sogenannten Hygienefaktoren entscheidend. Hierzu gehören die Unternehmenskultur, Entlohnung, äußere Arbeitsbedingungen, zwischenmenschliche Beziehungen zu den Vorgesetzten und den KollegInnen. Durch Motivatoren wird die Zufriedenheit gesteigert. Es handelt sich hierbei um intrinsische Arbeitsmotive, wie die Leistung und Art der Arbeit selbst, sowie Anerkennung und Verantwortungsübertragung. Hygienefaktoren sollten gewissermaßen eine Selbstverständlichkeit sein, damit keine hohe Unzufriedenheit aufkommt.<sup>93</sup> Die folgende Abbildung stellt diese Zusammenhänge von Motivatoren und Hygienefaktoren grafisch dar.

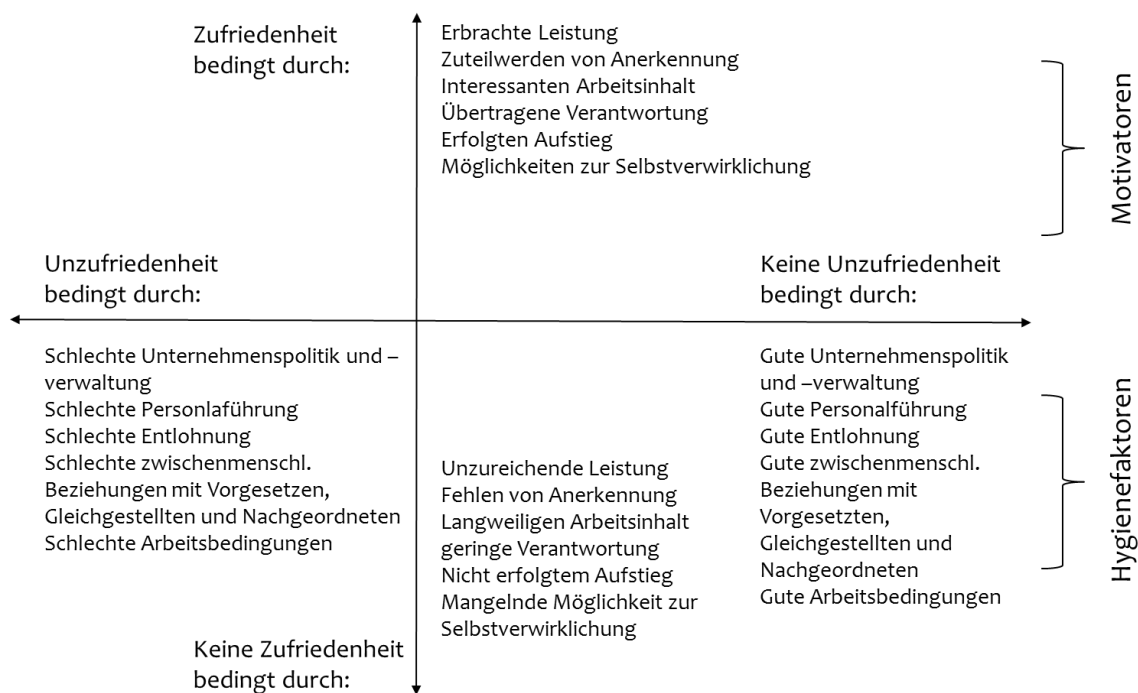


Abbildung 24: Die Zwei Faktoren Theorie von Herzberg<sup>94</sup>

<sup>91</sup> vgl. von Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.97

<sup>92</sup> vgl. Wunderer 2009, S.116

<sup>93</sup> vgl. Rosenstiel 1972, S.54f.; Wunderer 2009, S.114; Eichhorn/Schmidt-Rettig 1995, S.32f.

<sup>94</sup> vgl. von Rosenstiel 1972, S.56

Sind die Hygienefaktoren gegeben, bedeutet dies, dass die Unzufriedenheit zurückgeht. Nicht aber kann kausal darauf geschlossen werden, dass sich eine positive Einstellung und erhöhte Motivation ergeben. Die Motivationsbedingungen bilden somit einen Rahmen für die ausführende Tätigkeit. Die Hygienefaktoren befriedigen die physiologischen- und Sicherheitsbedürfnisse und die Motivationsfaktoren bedienen die sozialen, psychologischen und selbsterfüllenden Bedürfnisse.

Die Faktoren auf der einen Seite sind vorwiegend präventiver Natur. Dies bedeutet, dass sie die Unzufriedenheit bei der Arbeit verhindern sollen. Da sie sich mit der Arbeitsumwelt befassen, wurden sie zu einem Begriff der vorbeugenden Medizin, zu „Hygienefaktoren“. Die Faktoren auf der anderen Seite sind die „Motivatoren“. Die empirischen Untersuchungen zeigen, dass diese zu einer nachhaltigen Leistungsverbesserung beitragen. Die Hygienefaktoren sind jedoch auch im Zusammenspiel mit den Motivatoren relevant, da sie bei Nichtvorhandensein auch ebenfalls erwünschte Erfolge in psychologischen (motivationalen) Bereichen hemmen. Das Fehlen der Hygienefaktoren kann demnach zu Unzufriedenheit und Motivationshemmnissen führen.<sup>95</sup>

Der Ansatz von Herzberg hat in der Praxis wesentliche Impulse für die inhaltsorientierte Arbeitsgestaltung ausgelöst. Er hat die Variable „Selbstverwirklichung“ von Maslow übernommen und durch die Arbeit und den Inhalt betont sowie sie empirisch bestätigt.<sup>96</sup>

Die von Herzberg vertretende Theorie hat in vielfacher Weise Kritik erfahren. Unter anderem wurden Validität und Reliabilität in Frage gestellt sowie die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung als komplexer beschrieben, als sie in der Theorie berücksichtigt ist. Die Kritik hat sich daher an der Methodik entzündet. In vielen nachfolgenden Untersuchungen wurde aufgezeigt, dass die Ergebnisse dieser Theorie nur bestätigt wurden, wenn seine Methoden verwendet wurden. Ein strukturelles Problem ist, dass Individuen bei Befragungen dazu neigen, vergangene Ereignisse mit positivem Verlauf ihrem eigenen Leistungsverschulden zu bemessen und negative Resultate der Umwelt zuzuschreiben. Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der unscharfen Abgrenzung der Faktoren und ihrer Zuordnung. So kann die Entlohnung beispielsweise zur Sicherheit beitragen, als Statussymbol dienen und Motivator für gute Leistung sein. Außerdem wird von vielen AutorInnen die Zweidimensionalität des Ansatzes sowie die Unabhängigkeit der Motivations- und Hygienefaktoren voneinander als kritisch angesehen.<sup>97</sup>

Trotz dieser innerwissenschaftlichen Kritik entwickelten sich aus dieser Theorie weitere Forschungsarbeiten, wie das Modell von Hackman und Oldham, auf das im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch eingegangen wird. Gleichwohl wurden weitere Überlegungen in der Managementlehre angeregt und es etablierten sich neue Ansätze des Motivationsdenkens. Das vorwiegende Denken in externen Anreizen als

---

<sup>95</sup> vgl. Scanlan 1990, S.39ff

<sup>96</sup> vgl. Wunderer 2009, S.115

<sup>97</sup> vgl. ebenda



Motivationsgrundlage wurde teilweise zurückgedrängt und die intrinsische Motivation, das ursprüngliche Interesse an der Arbeit, rückte in den Vordergrund.<sup>98</sup>

Es fehlte nun noch eine Perspektive mit dem Fokus auf die Situation und die entsprechenden Verhaltensweisen von Individuen in dieser Situation. Schilling (2016) bindet diese Situation zentral in seinen Ansatz der Konzeptstruktur zur Didaktik und Methodik in der Sozialen Arbeit ein. Er verweist auf eine Abhängigkeit der Ausgestaltung der Interaktion und Kommunikation zwischen Lehrendem und Lehrenden von der jeweiligen Situation. Situationen sind demnach allgegenwärtig und um richtig handeln zu können müssen, diese Situationen möglich schnell analysiert werden können. Dazu definiert Schilling interne und externe Ressourcen des Lehrenden sowie individuelle/anthropogene und sozio-kulturelle Voraussetzungen auf Seiten des Lernenden.<sup>99</sup>

Interne Ressourcen		Externe Ressourcen	
1. rechtliche Grundlagen	9. Materialien	1. Lage der Einrichtung	11. kommerzielle Anbieter
2. Ziele des Trägers, der Abteilung	10. Räume	2. Verkehrsanbindung	12. andere soziale Anbieter (Vernetzung)
3. Personal: Alter, Ausbildung, Kompetenzen, Berufserfahrung, Motivation	11. Arbeitszeiten	3. Einzugsgebiet	13. Nationalitäten
4. individuelle Stärken und Schwächen der Mitarbeiter	12. Zielgruppe, Teilnehmer	4. Image der Einrichtung	14. gesellschaftliche Situation
5. Gehälter	13. Leistungen, Angebote	5. Nachbarn	15. wirtschaftliche Lage
6. Arbeitsklima	14. Arbeitsweisen, -methoden	6. Öffentlichkeit (Eltern)	16. politische Situation
7. Teamarbeit	15. Flexibilität der Strukturen	7. Presse	17. Jahreszeiten
8. Finanzen	16. Leitungsstrukturen	8. Parteien	18. Ferien, Urlaub
	17. Versicherungsschutz	9. Kontakt zu Behörden	u. a.
	18. Mobilität, Auto	10. Sponsoren	
	u. a.		

Abbildung 25: Erstes Didaktisches Element – Lehrender interne und externe Ressourcen<sup>100</sup>

Individuelle / anthropogene Voraussetzungen		Sozio-kulturelle Voraussetzungen	
1. Alter	8. Erfahrungen	1. Schicht, Status	10. Religion
2. Geschlecht	9. Motivation	2. wirtschaftliche Lage	11. Geschwister
3. Entwicklungsstand	10. Auffälligkeiten	3. Beruf der Eltern	12. Familienstand
4. Interessen, Hobbys	11. Behinderungen	4. Wohngegend	13. Konflikte
5. Fähigkeiten	12. Krankheiten	5. Rolle	14. Bezugsgruppen
6. Fertigkeiten	13. Probleme	6. Sprachstil	15. soziale Bindungen
7. Können	14. Vorkenntnisse	7. Nationalität	16. Verwandtschaft
	u. a.	8. Schulbildung	17. Peergroup
		9. Wohnung, Zimmer	u. a.

Abbildung 26: Zweites Didaktisches Element – Lernender individuelle/anthropogene und sozio-kulturelle Voraussetzungen<sup>101</sup>

<sup>98</sup> vgl. Nerdinger 2013, S.32f.; Steinmann/Schreyögg, 2005, S.562

<sup>99</sup> vgl. Schilling 2016; erstes, zweites und drittes didaktisches Element

<sup>100</sup> in Anlehnung an Schilling 2016, S.27f

<sup>101</sup> in Anlehnung an Schilling 2016, S.31ff

Überträgt man dieses Konzept der Lehr-Lern-Situation auf die Arbeitssituation ergibt sich eine Konstellation aus Führendem und Geführtem bzw. Führender und Geführter sowie die Arbeitssituation.

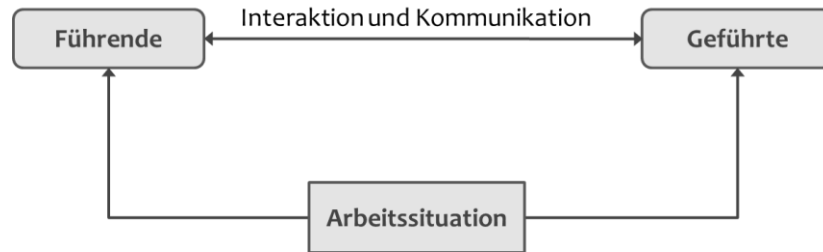


Abbildung 27: Arbeitssituation in Anlehnung an die didaktische Lehr-Lern-Situation nach Schilling<sup>102</sup>

Das Job-Characteristics-Modell betrachtet ebenfalls eine solche Situation und zieht Rückschlüsse auf den Arbeitskontext. Es wurde von den amerikanischen Organisationspsychologen Hackman und Oldham entwickelt. Ihr Modell bezieht genau die, nach Schilling im didaktischen Bereich beschriebene Interaktion mit Bezug auf Situation und Person ein. Die beiden Psychologen haben, angeregt durch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, jedoch abseits der Didaktik den Versuch unternommen, zu erforschen, welche Arbeitsfaktoren zu intrinsischer Motivation führen. Im Modell werden wesentliche interaktive Wirkungen zwischen der Person und der Situation berücksichtigt. Bestimmte Arbeitsinhalte erzeugen demnach gewisse Vorstellungen und diese führen zu einer Reihe psychischer Erlebniszustände, die wiederum Zufriedenheit und Motivationszustände auslösen, aber auch steuernd auf Verhaltensweisen einwirken.<sup>103</sup>

Das Modell von Hackman und Oldman beinhaltet fünf Kerndimensionen. Sie besitzen einen entscheidenden Einfluss auf Motivation und Leistung. Hierzu gehören die Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit und die Bedeutung der Aufgabe. Ein zweiter wichtiger Wert im Job-Characteristics-Modell ist der Dispositionsspielraum der Autonomie und der dritte relevante Wert ist die Selbstkontrolle durch Rückmeldung, also durch ein Feedback. Das Modell hat eine mathematische Ausprägung und bildet aus den Aspekten Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutung eine Summe, aus der ein Durchschnittswert ermittelt werden soll. Entsprechende Durchschnittswerte werden mit weiteren Dimensionen des Modells multipliziert, um final das Motivationspotenzial zu erhalten. Für das weitere Vorgehen ist jedoch nicht diese mathematische Vorgehensweise relevant, sondern die Erkenntnis, der aus den Aufgabenmerkmalen resultierenden psychologischen Erlebniszustände und die daraus auf die Arbeit ausstrahlenden Auswirkungen, wie eine hohe intrinsische Motivation,

---

<sup>102</sup> in Anlehnung an Schilling 2016, S.34

<sup>103</sup> vgl. Kolb 1996, S.16

hohe Arbeitsqualität, Arbeitszufriedenheit und niedrige Abwesenheit und Fluktuation. In der folgenden Abbildung sind diese Zusammenhänge dargestellt.<sup>104</sup>

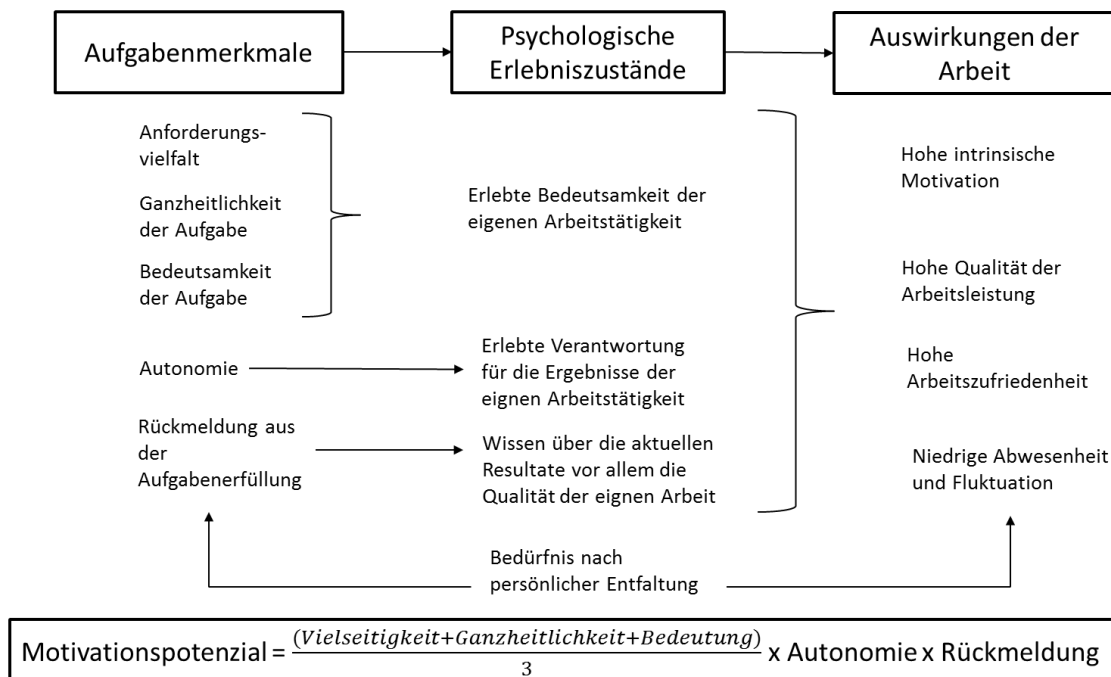


Abbildung 28: Das Job-Characteristics Modell<sup>105</sup>

Ganzheitlichkeit bezieht sich dabei auf die Bedeutung der Fertigstellung des eigenen Arbeitsprozesses, da hiermit ein positives Erleben der Arbeitssituation herbeigeführt werden kann. Der Bedeutungsgehalt der Aufgabe bezieht sich weniger auf den eigentlichen Inhalt, sondern mehr auf das Endergebnis, die Wirkung, die der Einzelne erzielen kann. Sie lässt sich nur schwer durch motivationsfördernde Maßnahmen steigern. Autonomie, also die erlebte Verantwortlichkeit, bestimmt die eigene Aktivität. Feedback, also die Rückmeldung über die eigene Arbeit, ist die Kenntnis über die eigenen Ergebnisse und verweist auf eine motivierende Bedeutung welche die Rückmeldung der Erfolge auf das Arbeitserlebnis und die Orientierung der Person hat.<sup>106</sup>

Mit Hilfe der fünf Dimensionen, vermittelt über die drei Erlebniszustände, soll eine hohe intrinsische Motivation und eine hohe Qualität der Arbeitsleistung sowie eine geringe Fluktuationsrate bewirkt werden können. Obwohl sich der postulierte Zusammenhang zwischen den Dimensionen und den kritischen psychischen Zuständen als problematisch erweist, konnten empirische Untersuchungen eine gewisse Verwendbarkeit des Job-Characteristics-Modells belegen. Kritisch wird überdies gesehen, dass die Autoren bei der Beschreibung der Arbeitssituation auf wesentliche

<sup>104</sup> vgl. von Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.97

<sup>105</sup> vgl. von Rosenstiel/Nerdinger 2011; von Rosenstiel 1972, S.56

<sup>106</sup> vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.97f.

Merkmale verzichtet haben, welche in anderen Theorien als relevant angesehen werden. Es wird im Diskurs unterstellt, dass die Dimensionen keine objektiven Charakteristika der Arbeitssituation abbilden, sondern vielmehr subjektive Schätzungen dieser objektiven Tatbestände darstellen.<sup>107</sup>

Im Kern beziehen sich die vorgestellten Modelle und empirischen Belege zur Qualität und Arbeitsmotivation auf eine große Breite möglicher, vorzugsweise wirtschaftlich orientierter Analyseansätze. Aus soziologischer Sichtweise sollte ein ergänzender Versuch unternommen werden, ein weiter gefasstes Modell aus der Perspektive der Einstellungen der Mitarbeitenden zum sozialen Konstrukt der Arbeit mit dem Ziel eines typologisierenden Erklärungsansatzes heranzuziehen. Ein solcher Ansatz lässt sich im Modell von Bruggemann finden.

Agnes Bruggemann definiert Arbeitszufriedenheit als eine umfassende Einstellung zu einem Arbeitsverhältnis mit all ihren Facetten. Diese Perspektive ermöglicht die Fokussierung einer wertenden Stellungnahme zur Arbeit.<sup>108</sup>

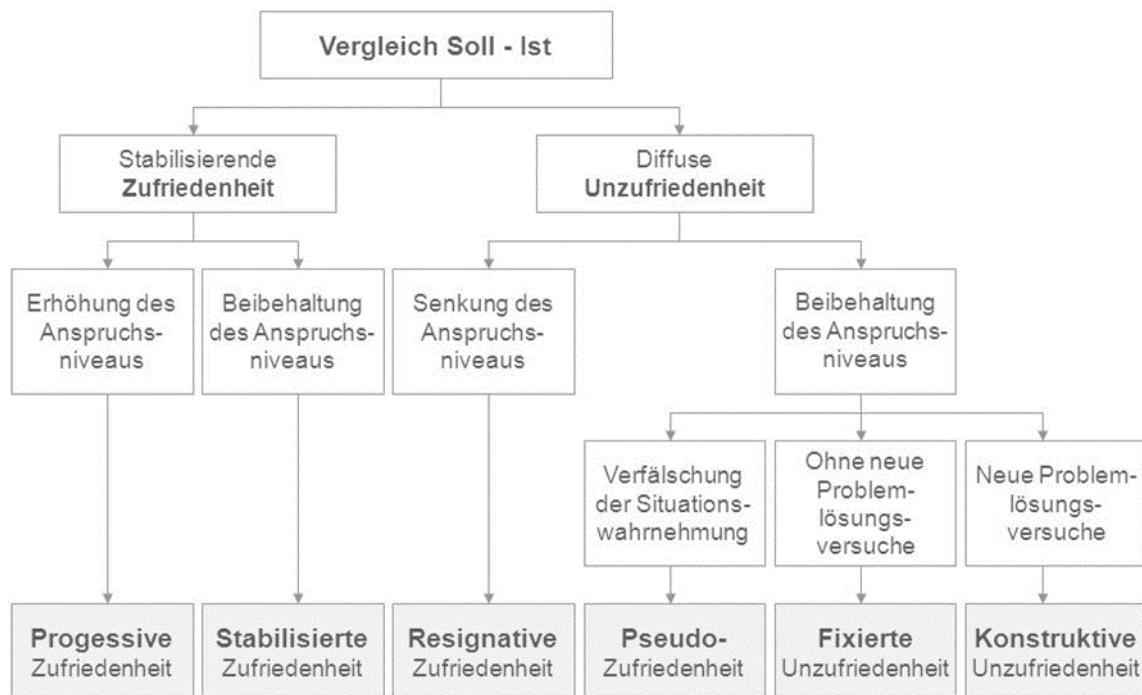


Abbildung 29: Typen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann<sup>109</sup>

Bruggemann untersuchte das Erreichen von Zufriedenheit als Ausdruck des persönlichen Anspruchsniveaus. In diesem Zusammenhang entwickelte sie das Zürcher Modell in dem sie sechs verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit unterscheidet.<sup>110</sup>

<sup>107</sup> vgl. Kolb 1996, S.18

<sup>108</sup> vgl. Kolb 1996, S.4

<sup>109</sup> vgl. Albs 2005, S.29

<sup>110</sup> vgl. Albs 2005, S.29ff

Mit diesem Konzept begegnet sie den positiven Ergebnissen zahlreicher empirischer Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit, indem sie durch Differenzierung von unterschiedlichen Erlebnis- und Zustandsformen versucht diese Effekte darzustellen.<sup>111</sup>

Der Ausgangspunkt des Modells, ist der Vergleich von Erwartungen (Soll) Mitarbeitender an die Arbeitssituation und der tatsächlich erlebten Arbeitssituation (Ist).<sup>112</sup> Abbildung 29 stellt den Aufbau des Konzeptes mit den einzelnen typischen Ausprägungen dar.

Die folgenden Ausprägungen lassen sich typologisierend im Modell darstellen:<sup>113</sup>

#### *progressive Arbeitszufriedenheit*

Dieser Zustand entsteht, wenn das Anspruchsniveau erhöht wird. MitarbeiterInnen, die diesem Typ entsprechen, gelten als Motor im Unternehmen, sie streben immer weiter und sind höchst motiviert mehr zu erreichen. Sie ruhen sich nicht auf dem erreichten Ziel aus, sondern suchen immer wieder nach neuen Herausforderungen und Aufgaben.

#### *stabile Arbeitszufriedenheit*

Im Gegensatz zum progressiven Typ ist diese MitarbeiterIn mit dem Erreichten zufrieden und gönnt sich danach eher eine Pause als weiter nach neuen Zielen zu suchen. Der Vergleich zwischen dem Soll-Ist Zustand fällt somit positiv aus und das Anspruchsniveau bleibt auf demselben Level.

#### *resignierte Arbeitszufriedenheit*

Dieser Form ist das Resultat eines Auseinanderklaffens der Erwartungen einer MitarbeiterIn und der tatsächlichen Situation. Sie hatte eine bedeutend positivere und erhöhte Vorstellung an die Arbeit, dies führt zu Resignation da sie sich nicht vorstellen kann, die Kraft zu haben etwas an der Situation zu ändern. Um trotzdem wieder ein Gleichgewicht herzustellen wird das Anspruchsniveau gesenkt.

#### *pseudo- Arbeitszufriedenheit*

Die MitarbeiterIn redet sich die Zufriedenheit ein, sie geht gesteht sich die Unzufriedenheit nicht ein, um vor anderen nicht das Gesicht zu verlieren. Es werden Ausreden gesucht, um sich nicht damit auseinandersetzen zu müssen, dass man seinen eigenen Erwartungen entspricht.

#### *fixierte Arbeitszufriedenheit*

Trotz Unzufriedenheit wird diese MitarbeiterIn nicht aus eigenem Antrieb etwas an dieser Situation zu ändern, sondern warten, dass andere aktiv werden. Dieser Typ ist der festen Überzeugung die Schwachstelle gefunden zu haben und verweist immer wieder auf diese.

---

<sup>111</sup> vgl. Kolb 1996, S.18

<sup>112</sup> vgl. Albs 2005, S.29ff

<sup>113</sup> vgl. Albs 2005, S.29f.

### *konstruktive Arbeitszufriedenheit*

Auch hier ist die MitarbeiterIn mit der Situation am Arbeitsplatz nicht zufrieden, aber bestrebt diesen Zustand zu verändern. Dabei hat sie ein klares Ziel vor Augen und setzt sich auch für dieses ein. Um wieder ein Gleichgewicht herzustellen gibt es zwei mögliche Strategien, die Situation wird verändert oder die Einstellung dazu. Hier besteht die Gefahr der Abwanderung, wenn das Ziel nicht erreicht wird oder die Missstände bereinigt werden können.

Anhand des Modells von Bruggemann wird deutlich, dass die Arbeitszufriedenheit das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches ist. Entscheidend ist somit das Zusammenspiel der Erwartungen des Mitarbeiters und den Arbeitsbedingungen sowie der Umgang mit Erfahrungen aus der Arbeitssituation und den eventuellen Abweichungen. Die Entstehung der verschiedenen Formen ist am Anspruchsniveau des Mitarbeiters ausgerichtet. Dieses kann je nach Typ der Arbeitszufriedenheit auf einer Stufe verbleiben, steigen oder sinken. Diese Differenzierung ist in der Praxis gering etabliert. Dennoch ist die Typologisierung auf Basis der Betrachtung des Person-Umwelt-Verhältnisses sowie der individuellen Erwartungen und Erlebnisse sehr gewinnbringend für dieses Forschungsvorhaben, da hier neben den sozialwissenschaftlichen Aspekten, die Sichtweise der Qualitätsempfindung aus der betriebswirtschaftlichen Marketingforschung eingebettet werden kann. Hier werden zur Beurteilung der Qualität Erwartungen und Erfahrungen herangezogen<sup>114</sup>, was genau dem Modell nach Bruggemann entspricht.

Neben individuellen Erwartungen und Erfahrungen, die in den Fokus dieses Forschungsvorhabens rücken werden, erscheint es gleichwohl interessant, sich mit einer weiteren Dimension der individuellen persönlichen Ebene auseinander zu setzen. Dazu wird im Folgenden die Identifikation der Mitarbeitenden in Bezug auf ihre ArbeitgeberIn und die damit einhergehende Bindung an diese thematisiert.

## **3.2 Identifikation und Bindung**

Identifikation und Bindung - diese Begriffe finden Berücksichtigung in der pädagogischen Bindungstheorie nach John Bowlby. Sein Begriff der Bindung beschreibt eine intensive, emotionale Verbindung zwischen einem Kind und seiner Bezugsperson, die durch Vertrauen und Sicherheit geprägt ist. Dies sei ein biologischer, wechselseitiger Prozess.<sup>115</sup> In der Verbindung zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden, beschreibt der Begriff der Bindung eine „Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation“<sup>116</sup> welche das Personal gegenüber der Organisation empfindet. Hier sind demnach durchaus ähnliche emotionale Grundstrukturen zu betrachten.

Doch aus welchen Gründen „binden“ sich Mitarbeitende an ein Unternehmen?

---

<sup>114</sup> vgl. Qualitätsbegriff nach Pepels in Kapitel 3.3

<sup>115</sup> vgl. Bowlby 2008; Bowlby 2011

<sup>116</sup> Felfe 2008, S.25

Es kann beispielsweise eine emotionale Bindung entstehen, die sich aus mehreren Komponenten konstituiert:

1. Eine hohe Akzeptanz dem Betrieb gegenüber sowie eine starke Identifikation mit dessen Werten und Zielen,
2. eine große Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen sowie
3. der Wunsch, auch in diesem zu verbleiben.<sup>117</sup>

Eine weitere Möglichkeit ist der Wille des Mitarbeitenden, seine Handlung fort zu führen.<sup>118</sup>

Dies liegt darin begründet, dass Menschen häufig sehr bestrebt sind, gewohnte Handlungen und Umgebungen zu bewahren. Die Investition von Zeit, Kraft und Ressourcen soll seine Sinnhaftigkeit behalten und nicht durch die Beendigung des Arbeitsverhältnisses verloren gehen. Auch äußere Faktoren, wie die finanzielle Sicherheit der Familie oder die Notwendigkeit eines Umzugs und damit verbundene Anstrengungen oder der Verlust der gewohnten Umgebung, können das Verbleiben in einem Unternehmen beeinflussen, selbst wenn die Arbeitsaufgaben oder der zwischenmenschliche Umgang eher Unzufriedenheit auslöst. Auch die Angst, dass getroffene Entscheidungen sich als falsch herausstellen könnten und sich für die jeweilige Person daraus ein Nachteil ergeben könnte, beispielsweise in Form von finanziellen Verlusten, lässt Mitarbeitende in bekannten Strukturen verweilen. Sie umgehen oder vermeiden dadurch gänzlich einen unangenehmen Spannungszustand, die sogenannte Dissonanz.<sup>119</sup>

Weiterhin festigt sich Bindung durch Normen bzw. entsteht durch diese. Hierbei ist ein gewisses Maß an Loyalität, Zurückhaltung von Kritik am Betrieb sowie eine gewisse Opferbereitschaft zu betrachten. Basis dessen sind Wertvorstellungen bzw. auch empfundene moralische Verpflichtungen, die es dem Mitarbeitenden erschweren, sich von der Organisation abzuwenden.<sup>120</sup> Ist eine Organisation beispielsweise bestrebt, die Mitarbeitendenbetreuung bestmöglich zu gestalten und bietet seinem Personal entsprechend eingerichtete Pausenräume, kostenlosen Kaffee oder Tee und ist im besonderen Maße fürsorglich, vergütet seine Mitarbeitenden jedoch schlecht, können diese, obwohl sie eventuell Aussicht auf eine besser bezahlte Beschäftigung haben, im Unternehmen verbleiben wollen, da die allgemeine Norm vorschreibt, nicht undankbar zu sein. Die Fürsorge des Arbeitsgebers macht es Mitarbeitenden, die auf Grund von Normen gebunden sind, schwerer sich von dem Unternehmen abzuwenden, da sie sich selbst als undankbar empfinden würden. Das Commitment kann sich weiterhin auch in verschiedene Richtungen entwickeln. Im Mittelpunkt der Gebundenheit können dabei Einzelpersonen, Personengruppen sowie Tätigkeiten stehen und damit auch in manchen Fällen nur Teilelemente des Unternehmens (vgl. Abb.30).

---

<sup>117</sup> vgl. Felfe 2008, S.27

<sup>118</sup> vgl. Felfe 2008, S.29

<sup>119</sup> vgl. Felfe 2008, S.31f.

<sup>120</sup> vgl. Felfe 2008, S.36

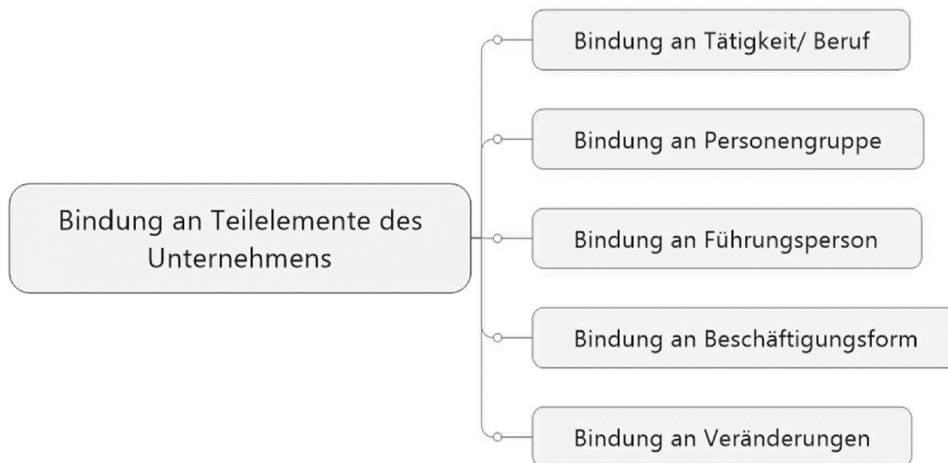


Abbildung 30: Bindung an Teilelemente eines Unternehmens<sup>121</sup>

Die berufliche bzw. auf die Tätigkeit bezogene Bindung umfasst die Verbundenheit mit dem ergriffenen Beruf bzw. den Handlungen, welche dieser beinhaltet. Dabei können die Mitarbeitenden sich dazu berufen fühlen, die jeweiligen Aktivitäten ihrer Stelle auszuüben. Häufig werden dabei für sie wichtige Werte und Normen verwirklicht und gelebt. Dazu zählen kann beispielsweise der Wille, anderen zu helfen, die Wahrheit ans Licht zu bringen, andere zu schützen oder auch empfundene Gerechtigkeit durchzusetzen. Der Beruf wird dabei ein wichtiger Bestandteil ihrer Identität und sie definieren sich über ihn. Die Bedeutung der Identität wird neben den sozialwissenschaftlichen Betrachtungen ebenfalls im ökonomischen Kontext diskutiert.<sup>122</sup> Zu beachten ist dabei, dass die jeweiligen Personen ihren Beruf beibehalten wollen und an ihn gebunden sind, aber nicht zwingend an das jeweilige Unternehmen, in dem sie arbeiten. Dieses wäre daher austauschbar.<sup>123</sup>

Die Bindung an eine Personengruppe, z.B. an ein Team, umfasst die Sympathie für eine Arbeitsgruppe, mit denen die jeweilige MitarbeiterIn eventuell in Zielen, Werten und Leistungen übereinstimmt und sie unterstützen möchte. Die Mitglieder dieser Teams, möchten gerne in diesem verweilen, weil sie die Atmosphäre als familiär wahrnehmen und ein starkes Wir-Gefühl entwickeln. Ihre Verpflichtungsgefühle gelten dabei nur der Gruppe und ihr Einsatzwille konzentriert sich auf dessen Ziele. Die Mitarbeitenden würden, um dieses Gruppengefüge beizubehalten, in einem Unternehmen verweilen oder es gemeinsam verlassen, was eine Bindungschance bzw. auch ein Bindungsrisiko darstellen kann.

Das Commitment gegenüber einer Führungskraft beinhaltet die gleichen Chancen und Risiken. Hierbei gilt die Sympathie einer einzelnen Person, mit welcher Mitarbei-

---

<sup>121</sup> eigene Abbildung

<sup>122</sup> vgl. Bicskei/Bizer/Gubaydullina 2010, S.136ff

<sup>123</sup> vgl. Felfe 2008, S.42



tende, z.B. in Werten und Einstellungen übereinstimmen oder auch deren Kompetenzen sehr schätzen. Mitarbeitende bevorzugen entsprechend die Zusammenarbeit mit diesem Vorgesetzten und werden sich dafür einsetzen, dies auch beibehalten zu können.

Die Bindung gegenüber der Beschäftigungsform umschreibt die Tendenz zum jeweiligen Arbeitsverhältnis und ist nicht zwingend an das Unternehmen gebunden. Mitarbeitende können beispielsweise eine Vorliebe für unbefristete Arbeitsverträge haben, wenn sie nach Sicherheit streben, ebenso für befristete Arbeitsverträge, wenn sie eher flexibel bleiben wollen. Sollten sie eine Tendenz zur Selbstständigkeit aufweisen, kann dies am Verlangen nach Flexibilität und Unabhängigkeit liegen. Das Commitment gegenüber Veränderung kann für das Unternehmen ebenfalls vor und Nachteile bieten. Das Personal ist demnach offen für Veränderungen und wird diese unterstützen. Es ist allerdings auch möglich, dass es persönliche Veränderung bevorzugt und sich somit auch wieder vom Unternehmen entfernen wird.<sup>124</sup>

Die oben, mit Blick auf unternehmerische Bedeutsamkeit beschriebenen bindungstheoretischen Ansätze, führen zu dem Schluss, dass Bindung z.B. auf Basis von Normen, Werten, Grundannahmen sowie individueller persönlicher und emotionaler Konstitutionen der Mitarbeitenden zu einem relevanten Effekt führt – der Identifikation mit dem Unternehmen als „gute“ ArbeitgeberIn. Damit einhergehend interpretieren die Mitarbeitenden Aspekte des Arbeitsverhältnisses, der Beschäftigungsart und -form als positiv oder negativ und etablieren so im Laufe der Zeit ein entsprechendes Verhalten. Diese zentrale Rolle der „Arbeitgeberidentifikation“ wird im Verlauf dieser Arbeit daher in Kapitel 4.1 noch näher betrachtet und methodisch in die forschungspraktische Arbeit eingebunden. Zuvor sollen jedoch die besonderen Facetten der Arbeitnehmerüberlassung in Bezug auf „Qualität und Arbeitsmotivation“, im Folgenden „Motivation“, sowie „Identifikation und Bindung“, im Folgenden „Identifikation“, behandelt werden.

### 3.3 Eigenheit der Arbeitnehmerüberlassung

Entsprechende Wechselwirkungen in Bezug auf Identifikation und Motivation sind im Rahmen der unternehmenskulturellen Forschung sowie den Instrumenten der Corporate Identity bereits weitestgehend erforscht.<sup>125</sup> Nutzenbeiträge wie die Optimierung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit oder die Qualitätssteigerung des Arbeitslebens der Mitarbeitenden stehen hierbei häufig im Fokus.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> vgl. Felfe 2008, S.44ff

<sup>125</sup> vgl. Birkigt/Stadler/Funk 1998; Scholz 2000; Herbst 1998; Kroehl 2000 u.a.

<sup>126</sup> vgl. auch Alewell/Bähring/Thommes 2007

Aus der Wissenschaft liegen in diesem Kontext bislang jedoch keine Studien vor, die sich gezielt mit den Besonderheiten der externen Arbeitskräfte im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung auseinandersetzen.<sup>127</sup> Die vorliegenden Untersuchungen beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit der Form der Arbeitnehmerüberlassung sowie ihrem volks- und betriebswirtschaftlichem Nutzen und den Risiken dieses Beschäftigungsverhältnisses, nicht jedoch mit der Arbeitszufriedenheit und -qualität.<sup>128</sup> Es erscheint somit äußerst interessant dieses Forschungsdefizit zu bearbeiten und zu untersuchen, welche Bedürfnisse für die externen MitarbeiterInnen motivierend wirken und somit einen Einfluss auf die Arbeitsqualität ausüben.

Durch die Fokussierung der Zeitarbeit in diesem Forschungsprojekt ist eine Auseinandersetzung mit dem vorherrschenden Image in der Branche unumgänglich bevor nachvollziehbare Aussagen zur Identifikation und Motivation gemacht werden können. Die Personaldienstleistungsbranche hat in der Öffentlichkeit ein eher schlechtes Image. Mit ihr werden in der Regel schlechter bezahlte und unsichere Arbeitsverhältnisse verbunden. Dies geschieht ungeachtet ihrer positiven Entwicklung in den letzten Jahrzehnten in Bezug auf die Anzahl von Arbeitsplätzen oder die Steigerung der Anzahl von Unternehmen, ihrer arbeitsmarktpolitischen Rolle zur (Re-)Integration von Arbeitssuchenden, der Diversifizierung in den Beschäftigungsberufen sowie der vielfältigen Entlohnungsmöglichkeiten auf Basis der einschlägigen Tarifverträge und des Mindestlohnes.<sup>129</sup> Vielfach wird zudem die Zuordnung der Zeitarbeit zu atypischen oder prekären Arbeitsverhältnissen sowie ihre Funktion als „Beschäftigungsmotor“ öffentlichkeitswirksam diskutiert.<sup>130</sup> Darüber hinaus wird in der Öffentlichkeit der Begriff der Zeitarbeit an sich häufig falsch verstanden. Anstelle der gewerbsmäßig Überlassung von Arbeitskräften, die mit einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis für die Beschäftigten einhergeht, versteht ca. ein Drittel der Öffentlichkeit unter dem Begriff eine zeitliche befristete Anstellung sowie ein weiterer Anteil von mehr als 10% eine Teilzeitarbeit oder einen Mini- bzw.- Nebenjob.<sup>131</sup> Keine dieser Kategorien definiert jedoch den Begriff der Zeitarbeit.

Auf Grund des skizzierten Defizits an entsprechenden wissenschaftlichen Studien liegen momentan keine belastbaren empirisch fundierten Forschungsergebnisse zur

---

<sup>127</sup> zur Übersicht vgl. Kastner et al. 2007; Kurz-Scherf 2005; Latniak 2007; Schumann et al. 2007; Seifert/Tangian 2009

<sup>128</sup> vgl. für einen Überblick u.a. Bundesagentur für Arbeit 2011; Crouch 2010; Deutscher Gewerkschaftsbund 2011; Hayen/Maschke 2008; Holst 2009; Koene/Paauwe/Groenewegen 2004; Kvasnicka 2007; Weinkopf 2010; Weinkopf/Wanselow 2008

<sup>129</sup> vgl. für einen Überblick u.a. Benikowski 2008; Bolder/Naevecken/Schulthea 2005; Flemnitz/Henter 2011; Gebel/Giesecke 2009; Hauff 2008; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2011; Koppetsch 2006; Nettelstroth/Vanselow/Korflür/Schietinger/Schilling 2010; Schropp/Ufholz 2002

<sup>130</sup> Im wissenschaftlichen Spezialdiskurs wird hier vor allen Dingen das Verhältnis zwischen atypischen und prekären Arbeitsverhältnissen seit einigen Jahren intensiv diskutiert (vgl. dazu für einen Überblick Bührmann 2012; Im medialen Interdiskurs verläuft die Diskussion weniger sachlich orientiert, so wird zum z.B. hervorgehoben, dass ZeitarbeitnehmerInnen in deutschen Kernkraftwerken höheren Strahlenbelastungen als die Stammebelegschaft ausgesetzt seien (vgl. etwa Süddeutsche Zeitung vom 06.06.2011); für einen umfassenderen Überblick vgl. auch Andreß/Seeck 2007; Bookmann/Hagens 2005; Brehmer/Seifert 2008; Bührmann/Pongratz 2010; Dütsch 2011; Fromm 2010; Lengfeld/Kleiner 2009; Mayer/Grunow/Nitsche 2010; Vogel/Ammermüller 2004; Wohlrab-Sahr 1993

<sup>131</sup> vgl. Schäfer 2007, S.1

Qualität der Arbeitnehmerüberlassungsverhältnisse aus Sicht der Zeitarbeitenden vor. Es ist demnach kaum möglich, die in der Öffentlichkeit kursierenden Ansichten über die Arbeitsqualität anhand wissenschaftlicher Einsichten zu verifizieren oder zu falsifizieren. Auch eine bloße Ableitung aus vorliegenden Querschnittstudien zur Arbeitsqualität ist auf Grund der Besonderheiten der Arbeitnehmerüberlassung nicht sinnvoll. Insofern können an die Personaldienstleistungsunternehmen, die Arbeitnehmerververtretungen oder die Politik bisher keine fundierten Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Arbeitsqualität gegeben werden.

Einen solchen Beitrag liefert das Dissertationsprojekt, indem ein tiefergreifendes, versachlichendes Verständnis der Besonderheiten der Arbeitnehmerüberlassung aus der Perspektive der betroffenen Individuen in ihrem arbeitssozialen Umfeld in den Mittelpunkt gerückt wird. Es werden Qualitätskriterien für Arbeitnehmerüberlassungsverhältnisse erforscht und somit empirische Befunde zur Qualität und Güte der Arbeitsplätze aus Sicht der Leiharbeitenden in der Zeitarbeit erarbeitet. So wird dazu beigetragen, die kontroverse Debatte über Zeitarbeit, speziell im Gegenstand der Arbeitsverhältnisse, in denen die Menschen arbeiten, zu versachlichen.

In den letzten Jahren hat sich im deutschen Industrie- und Handelsbereich ein „Wandel bei Innovations- und Produktionsmodellen, Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation, Beschäftigungsstrukturen sowie Arbeits- und Qualifikationsanforderungen“<sup>132</sup> vollzogen. Im Kontext der bisherigen Forschung fokussiert Garhammer (2002) in seiner Untersuchung ebenfalls den generellen Wandel der Organisation von Arbeit und Betrieb und stellt dabei bereits vor mehr als 10 Jahren einen Ansichtswandel der Zeitarbeit fest. Er konstituiert dem Rechts- und Sozialstaat „durch die Entwicklung von Rahmenbedingungen, in denen ArbeitnehmerInnen auf Basis der Arbeit eine Lebensperspektive sehen und darin Privatpersonen sein können, die ihr Leben rational führen und planen“<sup>133</sup> eine zivilisatorische Leistung. Zusätzlich entstehen im Rahmen der organisationalen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen Macht- und Abhängigkeitsgefüge, die zudem ihre Wirkung entfalten. Mit Blick auf die Zeitarbeit unterscheidet Garhammer diese jedoch in ihrem Grad der Arbeitssituation von anderen Arbeitsverhältnissen. Häufigere Wechsel des Arbeitsortes bzw. des Einsatzunternehmens und das damit aufbrechende soziale Umfeld im Kollegenkreis sowie alternierende Arbeitsinhalte und -aufgaben führen Garhammer im Schluss zur These, dass Zeitarbeit darin begründet ihre Schranken hat. Dabei greift er die Aspekte Vertrauen und Loyalität auf und begründet positive Effekte durch kontinuierlich verflochtene Sozialbeziehungen auf der formalen Organisationsstruktur. In diese fließen wiederum vergesellschaftete und vergemeinschaftete Beziehungen ein.<sup>134</sup>

Nach Beck werden überdies durch die „Arbeitsrolle“ die sozialen Beziehungen, das individuelle Ansehen und die vergesellschaftete Position terminiert. Parallel dazu

---

<sup>132</sup> vgl. u.a. Kädtler 2006; Kädtler 2012

<sup>133</sup> Garhammer 2002, S.111

<sup>134</sup> Garhammer 2002, S.120

wird ebenfalls die Entgrenzung der Arbeitszeit und des fest lokalisierten Arbeitsplatzes festgestellt.<sup>135</sup> Diese Thematiken werden im Allgemeinen im Forschungs- und Themenfeld der Work-Life-Balance bearbeitet, die Zeitarbeit findet mit ihren Besonderheiten jedoch keine Betrachtung. An dieser Stelle sehen die Gewerkschaften einen wesentlichen Optimierungsbedarf. Neben den organisatorischen und administrativen Fragestellungen werfen sich überdies Fragen der sozialen Integration auf. Hier spielen neben formalen Zuständigkeiten, wie zum Beispiel der Betriebsrat oder Angelegenheiten des Arbeitsschutzes, insbesondere die Gestaltung „zwischenmenschlicher Rahmenbedingungen“ sowie die Etablierung von Werten und Normen eine Rolle.

In ihrem „Vermittlungszusammenhang von Arbeits- und Lebenskraft“ bearbeitet Jürgens (2008) die Frage, inwiefern es Menschen im Rahmen des Wandels der Erwerbsarbeit gelingt, ihre physische, und psychische Stabilität sowie ihre soziale Einbindung aufrecht zu erhalten, wenn Arbeits- und Lebensbedingungen konträr laufen. Dabei stellt sich heraus, dass MitarbeiterInnen zunehmend ihren Arbeitseinsatz selbst regulieren, um sich mit allen Potentialen in die Arbeit einzubringen.<sup>136</sup> Mit Blick auf die Zeitarbeit lässt sich vermuten, dass wahrgenommene Aspekte wie Arbeitsflexibilisierung, (vermutete) Prekarität, erhöhte Mobilität sowie ein entsprechender Leistungsdruck sich auf soziale Zusammenhänge auswirken. Jürgens führt allgemein hierzu hemmende Einwirkungen auf den Planungshorizont für ein Zusammenleben oder die Familie sowie die Bindung von Zeit und persönlichen Ressourcen an, die wiederum für eine soziale Verflechtung notwendig wären.<sup>137</sup> Die Unternehmenskultur stellt sich in diesem Kontext als ein bedeutender Einflussfaktor heraus. Über dem Grad der Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und entsprechend auch mit ihrer Arbeit schwebt gleichwohl kontinuierlich ein Balanceakt zwischen den Forderungen des Unternehmens an sowie den entsprechenden Gegenleistungen für die Mitarbeitenden. Aus soziologischer Sichtweise ist dem jedoch dringlich hinzuzufügen, dass das Handeln der Mitarbeitenden sich jedoch nicht ausschließlich an den unternehmerischen Konstitutionen orientiert, sondern „biographische und lebensweltliche Gründe ihrerseits das Handeln lenken“<sup>138</sup>. Im Kern werden hiermit also, neben den monetären Gründen, die Facetten der Erwartung und Erfahrung eingebracht. Qua Definition lässt sich hieraus wiederum eine Brücke zum Forschungsthema der Qualität schlagen. Mit Blick auf den Qualitätsbegriff nach Pepels<sup>139</sup> lässt sich der Quotient aus individueller Erfahrung und Erwartung als Qualität verorten. Eine niedrige Erwartung bei hohem Erfahrungswert führt demnach zu einem hohen Qualitätsempfinden und umgekehrt. Für die Qualität eines Arbeitsverhältnisses im Forschungszusammenhang bedeutet dies wiederum: Je besser die positiv (wahrgenommenen) Wirkungseffekte auf die beruflichen und insbesondere „biographischen

---

<sup>135</sup> vgl. Beck 1999, S.468f

<sup>136</sup> vgl. Jürgens 2008, S.195

<sup>137</sup> vgl. Jürgens 2008, S.197f.

<sup>138</sup> vgl. Jürgens 2008, S.204

<sup>139</sup> vgl. Pepels 2010b, S.86

und lebensweltlichen“ Erwartungen durch adäquate Erfahrungen erfüllt werden, desto höher ist das Qualitätsempfinden der Arbeit und des Arbeitsplatzes.

Damit einhergehend rückt in der soziologischen Forschung das Thema der Unsicherheit stets in den Fokus. Bereits in den 90er Jahren formulierte Pierre Bourdieu entsprechende Thesen. Dieser Trend wird häufig mit der stetig wachsenden Flexibilisierungserfordernis in den Unternehmen begründet, die sich insbesondere auf die Erwerbsarbeit auswirkt und hier zu unterschiedlichsten Flexibilitätsformen geführt hat.<sup>140</sup> Struck verweist hier vor allem auf die Thematik der Beschäftigungssicherheit. Er verdeutlicht, dass diese in unterschiedlichen Ebenen zu berücksichtigen ist und unterscheidet dabei die Mikroebene, in deren Kontext es um die Weiterbeschäftigung bei der bisherigen ArbeitgeberIn geht und die Makroebene, die sich mit dem Wechsel bzw. den Übergängen der Arbeitsverhältnisse auseinandersetzt.<sup>141</sup> Impliziert wird somit, dass im Rahmen einer Untersuchung der Erwerbsarbeit neben der individuellen Mikroebene auch die Makroebene einzubeziehen ist.

An dieser Stelle ist es durchaus interessant, sich mit dem Thema der Berufswerte auseinander zu setzen, die einerseits zum Qualitätsempfinden beitragen und andererseits in verschiedensten Reichweiten in die Mikro- und Makroebene eingebettet sind. Braun und Borg argumentieren zur begrifflichen Abgrenzung von Berufswerten mit der Wichtigkeit von Handlungen und Resultaten im Bereich der Erwerbsarbeit.<sup>142</sup> Sie verstehen Werte als „theoretische Konstrukte, die Hinwendungs- oder Abwendungsverhalten – jeder Art, also affektiver, kognitiver und aktionaler Art – in Bezug auf bestimmte Objekte erklären. Sie sind damit Einstellungen in Bezug darauf, was aus Sicht des Individuums wünschenswert ist.“<sup>143</sup> Im Rahmen ihrer Forschungsarbeit weisen Braun und Borg explizit auf die Verflechtung der Berufswerte mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen hin und unterstreichen Strucks Erfassung der Mikro- sowie der Makroebene. Einen vergleichbaren Ansatz liefert Koppetsch in ihrer Untersuchung beruflicher Identitäten am Beispiel der Werbeberufe.<sup>144</sup> Als Brückenschlag von der Mikro- zur Makroebene führt sie die Aspekte Familie und Beruf an, da diese vermittelnde Effekte zwischen gesellschaftlichen Strukturen und individuellen Lebensformen einnehmen.<sup>145</sup>

Was ist jedoch wünschenswert und bildet somit eine entsprechende Wertebasis? Vanselow reflektiert in seinem Bericht<sup>146</sup> Merkmale „guter Arbeit“ nach Fuchs<sup>147</sup>. Demnach spielen die Dimensionen Entlohnung, Beschäftigungsstabilität, Weiterentwicklung und Interessenvertretung eine relevante Rolle. Mit Blick auf die Zeitarbeit werden, wie in der Öffentlichkeit zumeist kommuniziert, eine Lohndiskrepanz von

---

<sup>140</sup> für einen Überblick vgl. hierzu Bührmann/Flemnitz 2013

<sup>141</sup> vgl. Struck 2006, S.14

<sup>142</sup> vgl. Braun/Borg 2004

<sup>143</sup> Braun/Borg 2004, S.179

<sup>144</sup> vgl. Koppetsch 2006

<sup>145</sup> vgl. Koppetsch 2006, S.155

<sup>146</sup> Vanselow 2009

<sup>147</sup> Fuchs 2006

Zeitarbeitnehmenden, unstabile Arbeitsverhältnisse, stark beschränkte Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit sowie eine nicht ausgeprägte strukturelle Organisation der Interessenvertretung für Leiharbeitende attestiert.<sup>148</sup>

Im allgemeinen Konsens verschiedenster deutscher Untersuchungen werden den Zeitarbeitenden bzw. Zeitarbeitsverhältnissen folgende Charakteristika zugeschrieben<sup>149</sup>:

- » Zurückstellung ihrer qualitativen Ansprüche auf die Erwerbsarbeit
- » Zeitarbeit wird als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit genutzt
- » Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz haben eine geringere Tragweite – damit einhergehend sind Zeitarbeitende einem erhöhten Unfallrisiko ausgesetzt
- » geringere Vergütung als Stammmitarbeitende
- » schlechtere berufliche Perspektiven (Beschäftigungsfähigkeit) - „Verstetigung gebrochener Erwerbsbiographien“<sup>150</sup>
- » eingeschränkter Zugang zu Weiterbildung
- » Ausführung unangenehmer Aufgaben
- » Ab- und Ausgrenzung – keine Integration, insb. in Unternehmens- und Organisationskulturen
- » Betrachtung als Beschäftigte mit geringem Status (neben monetären auch machtstrukturelle Aspekte)
- » Rivalität / Konflikt mit Stammmitarbeitenden
- » „Machtverlust“ bei Stammmitarbeitenden durch den Verlust des „Quasi-Vorgesetztenstatus“ bei Einsatzende<sup>151</sup>
- » Inkorrekte Vertragsgestaltung und Handhabung seitens der Zeitarbeitsunternehmen<sup>152</sup> (z.B. Einstufung der Tätigkeit, Fehler in der Abrechnung oder Abgeltung von Urlaub oder Arbeitszeitkonten)
- » keine gewerkschaftliche Zugehörigkeit bzw. Organisation

Interessant ist, dass diese Aspekte größtenteils genau die Negativseite der von Hauff (2008) in seiner Untersuchung zu Werten der Arbeitswelt herausgearbeiteten allgemeinen Arbeitnehmererwartungen sind. So erwarten beispielsweise über 98% der ArbeitnehmerInnen ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit, für mehr als 83% ist ein hohes Einkommen wichtig, für 90% die Qualifikation sowie für je mehr als 70% Aufstiegschancen und eine freie Arbeitszeitgestaltung.

---

<sup>148</sup> vgl. Vanselow 2009, S.6f

<sup>149</sup> vgl. Lengfeld/Kleiner 2009; Kraemer 2008; Mümken/Kieselbach 2009; Alewell/Benkhoff 2009; Brehmer/Seifert 2008; Weinkopf/Kalina 2008; Gebel/Giesecke 2009; Holst 2010; Adamy 2009; Wassermann/Rudolph 2007; Hertwig 2009; Aust/Holst 2006; Brehmer 2008; Moser/Galais 2008; Vanselow/Weinkopf 2008

<sup>150</sup> Giesecke/Groß 2006, S.251

<sup>151</sup> vgl. Personalführung 2005

<sup>152</sup> vgl. Weinkopf 2010

Lengfeld und Kleiner ziehen im Feld der Zeitarbeit, neben den angesprochenen Aspekten, das Fazit einer soziodemographischen Struktur von Zeitarbeitenden mit folgenden überdurchschnittlichen Ausprägungen<sup>153</sup>:

- » jung
- » ledig
- » männlich
- » ausländischer Herkunft
- » formal gering gebildet
- » aus Ostdeutschland stammend

Dütsch geht mit seiner Matching-Ansatz-Analyse<sup>154</sup> noch mehr ins Detail. Der Kern seiner Untersuchung liegt, ebenfalls wie beim Großteil anderer vorliegender Untersuchungen, im Bereich der Prekaritätsforschung, liefert aber gleichermaßen Informationen zu strukturellen Merkmalen. Interessant ist, dass es sich hierbei um eine der wenigen Untersuchungen handelt, die Zeitarbeit als im Kern nicht prekäre Erwerbsarbeit ausweist. Da vorliegende Untersuchungen zu einzelnen Aspekten der Arbeitssituationen in der Zeitarbeit sich nicht zu einem ganzheitlichen Bild zusammenfassen ließen, bildete Dütsch auf Basis der Daten des sozioökonomischen Panels (SOEP) Probit-Modelle, auf deren Grundlage eine gute Einschätzung zur Beschäftigungswahrscheinlichkeit und zu Charakteristika einer Beschäftigung in der Zeitarbeit gegeben werden können. Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

Abhängige Variable:		Befragung 2006		Befragung 2007	
Beschäftigungsart (0=Normalbeschäftigung, 1=Zeitarbeit)		Koeff.	(Std. Err.)	Koeff.	(Std. Err.)
Geschlecht (Ref.: weiblich)	männlich	0,185**	(0,083)	0,183**	(0,086)
Alter	in Jahren	-0,005	(0,005)	-0,010	(0,005)
Staatsangehörigkeit (Ref.: nicht deutsch)	deutsch	-0,056	(0,138)	0,016	(0,144)
Familienstand (Ref.: nicht verheiratet)	verheiratet	-0,113	(0,095)	-0,175	(0,091)
Kinder unter 16 J. im HH (Ref.: nein)	Kinder im HH	-0,217**	(0,092)	-0,218**	(0,089)
Region (Ref.: alte Bundesländer)	neue Bundesländer	0,028	(0,086)	0,124	(0,085)
höchster Berufsabschluss (Ref.: Abitur mit Berufsausbildung)	keine Berufsausbildung	0,110	(0,194)	0,473**	(0,215)
	Haupt-/Realschulabschluss mit Berufsausbildung	0,118	(0,159)	0,302*	(0,183)
	Fachhochschulabschluss	0,283	(0,193)	0,472**	(0,213)
	Hochschulabschluss	0,215	(0,201)	0,547***	(0,216)

<sup>153</sup> Lengfeld/Kleiner 2009, S.51

<sup>154</sup> vgl. Dütsch 2011

vorheriger Erwerbsstatus (Ref.: vorher erwerbstätig)	vorher arbeitslos	0,513***	(0,088)	0,527***	(0,088)
	vorher in Ausbildung	-0,093	(0,103)	-0,004	(0,125)
	vorher in Lücke	0,076	(0,106)	-0,092	(0,125)
Beendigungsgründe (Ref.: keine Beendigung)	Auflösung der Dienststelle	1,130***	(0,267)	0,470	(0,402)
	Eigene Kündigung	0,662***	(0,199)	0,609***	(0,170)
	Auflösungsvertrag	0,602*	(0,209)	0,922***	(0,286)
	Ende der Befristung	0,601***	(0,208)	0,953***	(0,286)
Branchen (Ref.: verarbeitendes Gewerbe)	Landwirtschaft, Bergbau	0,410*	(0,239)	-0,655	(0,462)
	Bau	-0,201	(0,197)	0,153	(0,158)
	Dienstleistungen	-0,142*	(0,078)	-0,121	(0,079)
	Öffentlicher Dienst	0,273***	(0,088)	0,304***	(0,091)
Betriebsgröße (weniger als 20 Beschäftigte)	20 bis 200 Beschäftigte	0,301**	(0,301)	0,598***	(0,147)
	200 bis 2000 Beschäftigte	0,305**	(0,134)	0,733***	(0,153)
	mehr als 2000 Beschäftigte	0,303**	(0,141)	0,762***	(0,159)
Autonomie beruflichen Handels (Ref.: 5 hohe Autonomie)	1 niedrige Autonomie	0,952***	(0,246)	0,872***	(0,253)
	2	0,585**	(0,238)	0,644***	(0,247)
	3	0,323	(0,237)	0,181	(0,252)
	4	0,064	(0,230)	-0,026	(0,255)
Konstante		-2,808***	(0,398)	-3,215***	(0,413)
Anzahl der Beobachtungen		6290		6504	
Pseudo-R <sup>2</sup>		0,222		0,244	
Wald-Test (Freiheitsgrade)		339,51 (29)		329,51 (29)	
Log-Pseudolikelihood		-633,304		-630,831	
Log-Pseudolikelihood (Nullmodell)		-1079,322		-1030,855	

Datenquelle: SOEP 2006/2007, alle Angaben gewichtet  
 statistische Signifikanz (Cluster-robuste Standardfehler in Klammern): \*p=0,1; \*\*p=0,5; \*\*\*p=0,01

*Abbildung 31: strukturelle Merkmale auf Basis der Wahrscheinlichkeiten, in der Zeitarbeit tätig zu sein<sup>155</sup>*

Eine Vielzahl von Untersuchungen setzt sich auch mit der Thematik der betrieblichen Mitbestimmung auseinander. Juristisch besteht hier die Besonderheit, dass Zeitarbeitende unter bestimmten Bedingungen in die Wahl des Betriebsrates des Einsatzunternehmens einbezogen werden können, bei der Feststellung des Betriebsrates und

---

<sup>155</sup> entnommen aus: Dütsch 2011, S.312



seiner personellen Ausstattung aber nicht mit einbezogen werden.<sup>156</sup> Hieraus ergeben sich mit den Herausforderungen der allgemeinen Integration von Zeitarbeitenden in ihr Einsatzunternehmen vergleichbare Ansatzpunkte.

US-Amerikanische Untersuchungen zeigen, ungeachtet der in Gänze unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen der Zeitarbeit, die im amerikanischen Raum temporary work, oder kurz temp-work genannt wird, annähernd vergleichbare Resultate. Jedoch liegt auch hier der Fokus mehr auf gesamtwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen sowie unternehmerischen Nutzungsstrategien. In der Untersuchung von Kalleberg<sup>157</sup> wird jedoch unter anderem das Merkmal herausgearbeitet, nach welchem im Zusammenspiel zwischen Zeitarbeitenden, Zeitarbeitsunternehmen und Einsatzunternehmen ein Kontrollproblem auftritt, welches in der herkömmlichen Theorie nicht explizit behandelt wird. „[...] temporary workers have multiple bosses [...]. This control problem differs from those explained by theories that assume that [...] work takes place at the employer's place of business.“<sup>158</sup> Hier wird demnach die zentrale Herausforderung der Personalführung und Betreuung mit ihren entsprechenden Zuständigkeiten angeführt. Ein ähnlicher Effekt wirkt sich entsprechend auf die gewerkschaftliche Organisation aus, da Zeitarbeitende subjektiv dem Zeitarbeits- oder Einsatzunternehmen zugeordnet werden können.

In Wechselwirkung zu den oben aufgeführten Aspekten werden Motivatoren, als Zeitarbeitender tätig zu werden, in den vorliegenden Untersuchungen nicht tiefgreifend und im Zusammenhang sozialer Geflechte erfasst. Zugleich werden jedoch einige Motivatoren am Rande der Untersuchungsinhalte aufgegriffen<sup>159</sup>:

- » Überwindung von Stigmata auf Grund längerer Erwerbslosigkeit
- » Sammeln von Berufserfahrung/en
- » Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern können geknüpft werden
- » Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit
- » bessere Vergütung als vergleichbare Stammmitarbeitende
- » Kennenlernen verschiedenster Arbeitsbereiche und Branchen - Wunsch nach Abwechslung im Job
- » Individuelle Flexibilität – Work-Life-Balance
- » Vereinbarkeit mit Betreuungsverpflichtungen

Einen für das vorliegende Dissertationsprojekt interessanten Ansatz wählt Viel (2003). In seinem Beitrag verknüpft er sozialwissenschaftliche Forschung mit den Herausforderungen des Personalmarketings. In seiner Argumentation führt er an,

---

<sup>156</sup> vgl. Wassermann/Rudolph 2007

<sup>157</sup> vgl. Kalleberg 2000

<sup>158</sup> Kalleberg 2000, S.348f

<sup>159</sup> vgl. u.a. Jahn/Rosholm 2011; Kalleberg 2000; Linnemann 2009; Jahn 2005

dass die Arbeit an sich nicht isoliert von den Individuen betrachtet werden kann, sondern stets „als deren Träger und Erbringer“<sup>160</sup>. Im Rahmen der „Vermarktung“ eines Unternehmens als attraktive ArbeitgeberIn ist somit stets – konform zum Produktmarketing – die Zielgruppenorientierung ein erfolgsentscheidender Faktor von Personalmarketing-Maßnahmen. „Personalmarketing-Maßnahmen können mit Hilfe von angewandter Sozialwissenschaft vor ihrer Durchführung auf Akzeptanz geprüft, auf die Zielgruppe abgestimmt und in ihrer Wirkung evaluiert werden. Jeder Praktiker begrüßt es [...] sich auf belastbare Erkenntnisse stützen bzw. mit diesen seine Schritte rechtfertigen zu können.“<sup>161</sup> An dieser Stelle setzt auch das Defizit der Zeitarbeitsbranche an. Bislang besteht keine fundierte Erkenntnis über die „personalmarketing-relevanten“ Aspekte der „Zielgruppe Zeitarbeitender“, also darüber, wie ein entsprechendes Image durch zielgerichtete Gestaltung von Maßnahmen und Instrumenten entwickelt werden, d.h. konkret, auf die Präferenzen der Zielgruppe ausgerichtet werden kann. Hier soll das vorliegende Dissertationsprojekt einen Beitrag liefern.

Betrachtet man die Stereotypisierung der Zeitarbeit und die daraus abgeleiteten Befindlichkeiten der Zeitarbeitenden, aus denen hervorgeht, dass nicht jeder Zeitarbeitende pauschal unzufrieden ist (dies wird auch durch meine berufspraktischen Erfahrungen bestätigt), ist es an dieser Stelle interessant, den Aspekt des Wohlbefindenparadox kurz aufzugreifen. WissenschaftlerInnen bezeichnen die Situation, in der sich Menschen unter nachteiligen Arbeits- und Lebensbedingungen nicht in ihrem subjektiven Wohlbefinden beeinflusst fühlen, sondern sich im Gegenzug sogar positiv beurteilen, als Wohlbefindenparadox. Dieses Paradox gilt als gut erforscht und erwiesen.<sup>162</sup> Sonnenmoser (2007) führt im Erklärungsversuch unter anderem Vergleichsprozesse auf. Ökonomische Vergleichsprozesse beinhalten mit Blick auf Erwerbsarbeit demnach einen Vergleich mit anderen Personen oder Gruppen. Das reale Einkommen zeigt sich hier immer wieder als nicht dominant, sondern der Einfluss auf das Wohlbefinden reguliert sich über die relative Position (hier in Bezug auf das Einkommen) bzw. den Status innerhalb der Gruppe. Soziale Vergleichsprozesse zielen darüber hinaus nicht auf ein konkretes Item ab, sondern auf die Gesamtpositionierung innerhalb sozialer Geflechte. Hier steht der direkte Vergleich nach dem Kriterium „denen geht es besser oder schlechter“ in Bezug auf den Vergleichenden im Vordergrund. Zeitliche Vergleichsprozesse beziehen sich auf den Vergleich des Individuums mit sich selbst. Hier wird die aktuelle Situation mit der Vergangenheit oder der Zukunft reflektiert. Sobald in einem oder mehreren der Vergleichsprozesse eine „Verbesserung“ festgestellt wird, steigert sich das Wohlbefinden. Deutlich wird an dieser Stelle, dass jedoch nicht einzelne Aspekte isoliert voneinander betrachtet werden können, sondern die Wechselwirkungen verschiedener Aspekte in Wohlbefinden resultieren. Dieser Effekt scheint auch im Kontext der Zeitarbeitenden vorhanden zu

---

<sup>160</sup> Viel 2003, S.295

<sup>161</sup> Viel 2003, S.300

<sup>162</sup> vgl. u.a. Staudinger 2000; Herschbach 2002

sein, wurde aber bisher nur ansatzweise wissenschaftlich beleuchtet. Moser und Galais (2008) führen hierzu jedoch an, dass eine erhöhte Zufriedenheit bzw. ein erhöhtes Wohlbefinden im zeitlichen Vergleich darin begründet sei, dass Zeitarbeitende häufig vor Aufnahme der Zeitarbeitsbeschäftigung erwerbslos gewesen sein und somit ihre gegenwärtige Situation als „besser“ einstufen. Ein ähnlicher Effekt ist in der Kategorisierung der Zeitarbeit als „Übergangsstation“ zu sehen, da hier die zukünftige Situation in Relation gesetzt wird.<sup>163</sup>

In der Summe liefert die bisherige Forschung mannigfaltige Erkenntnisse. In deren Verdichtung mit Blick auf das Forschungsthema dieser Arbeit wird jedoch deutlich, dass aus Sicht der Zeitarbeitenden keine eindeutigen Aspekte und zielgruppenrelevante Merkmale für Zeitarbeitsverhältnisse abgeleitet werden können. Im Verlauf dieser Arbeit werden daher die angesprochenen Facetten zielgerichtet beleuchtet, auf deren Basis wiederum entsprechende Aspekte erforscht und herausgearbeitet werden können.

Dabei werden Aspekte des Engagements bzw. der Motivation, die über ein gewisses Vertrauen der Mitarbeitenden erzielt werden können und somit über einen „Erwartungs-Erfahrungs-Abgleich“ zu wahrgenommener Arbeitsplatzqualität führen aufgegriffen. Insbesondere wird ein Modell entwickelt, welches das Themenfeld im Kontext von sozialen Geflechten in mehreren Ebenen sowie deren Wechselwirkung betrachtet. In diesem Zusammenhang wird der Unternehmenskultur, respektive der damit verbundenen Ausprägung der Arbeitgeberidentifikation bzw. -wahrnehmung als Bindeglied, eine zentrale Rolle zukommen. Aufbauend auf bisherigen Erkenntnissen werden somit systematisch Werte und Normen – also Erwartungen und Handlungsrichtlinien – einbezogen, die im Ergebnis zu einer Vertrauensbasis und somit zu einer Identifikation der Zeitarbeitenden mit deren Arbeitsplatz leiten. Auf dieser Basis können dann gezielt Qualitätsaspekte „guter Arbeit“ aus der Perspektive der Zeitarbeitenden erforscht und im Weiteren ein definitorischer Versuch zur Versachlichung der „Zielgruppe Zeitarbeitender“ anhand einer herausgearbeiteten Typologie in der Arbeitnehmerüberlassung beschäftigter Menschen unternommen werden.

---

<sup>163</sup> vgl. Moser/Galais 2008

## 4 Methodisch konzeptionelles Vorgehen

Um die komplexen Zusammenhänge der Arbeitnehmerüberlassung möglichst umfassend erfassen und analysieren zu können, wird auf die theoretische Grundlage der Eliasschen Figurationssoziologie<sup>164</sup> zurückgegriffen, die mit betriebswirtschaftlichen Facetten transdisziplinär in einem mehrstufigen Forschungsprozess verknüpft wird. Hierzu werden Modelle herangezogen, die sich im Rahmen der Arbeitszufriedenheitsmessung und im Rahmen der unternehmenskulturellen Forschung im Einsatz etabliert haben. Diese erfassen unterschiedliche Items bzw. Dimensionen, um schließlich Aussagen zur Güte der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes treffen zu können. Im Folgenden werden die beiden, für das Dissertationsprojekt relevanten Konzeptionen vorgestellt. Hierbei handelt es sich um das Great Place to Work Modell, welches journalistischen Ursprungs ist, und seinen Schwerpunkt in der unternehmenskulturellen Arbeitsplatzforschung sieht sowie den DGB-Index Gute Arbeit, dessen methodisch und empirischer Ursprung in der INQA-Studie „Was ist Gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigkeiten“ zu verorten ist<sup>165</sup>.

### 4.1 Forschungsintention

Im Fokus des Forschungsprojektes stehen Fragen in Bezug auf Aspekte der Arbeits- und Arbeitgeberqualität im Rahmen externer Beschäftigungsverhältnisse deutscher Personaldienstleistungsunternehmen. Diese sollen im Rahmen einer empirischen Studie unter in Deutschland beschäftigten ZeitarbeiterInnen beantwortet und die Ergebnisse praxisorientiert genutzt werden. Die zu beantwortende Forschungsfrage lautet demnach:

*Wie entsteht für Zeitarbeitnehmende ein „guter“ Arbeitsplatz?*

Im Vorstehenden wurde bereits festgestellt, dass sich das Arbeitgeberimage über die Identifikation der MitarbeiterInnen mit diesem Image unmittelbar auf deren Motivation und somit auf den Erfolg der Arbeitskräftestrategie auswirkt. Darüber hinaus strahlt ein Branchenimage unmittelbar auf die Unternehmen der Branche aus und beeinflusst deren Arbeitgeberimage. Es kann im Umkehrschluss daher davon ausgegangen werden, dass die Qualität der durch Personaldienstleistungsunternehmen angebotenen Arbeitsplätze sich direkt auf das ArbeitgeberInnen- bzw. Branchenimage auswirkt. Ähnliche Zusammenhänge beschreibt Scholz in seinem Lambda-Modell.<sup>166</sup> Die Arbeitsplatzqualität eignet sich insofern als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen. Neben der Analyse, welche Bedürfnisse für LeiharbeiterInnen motivierend wirken, ist es somit von großem Interesse zu untersuchen, welche dieser Bedürfnisse momentan überhaupt durch LeiharbeitgeberInnen berücksichtigt werden

---

<sup>164</sup> vgl. u.a. Elias 1995; Ernst 2010; Meleghy/Niedenzu 2007

<sup>165</sup> vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2008; Fuchs 2010

<sup>166</sup> vgl. Scholz 2000

bzw. wie LeiharbeiterInnen die momentane Qualität ihrer Arbeitsverhältnisse erleben.

Zur Bewertung dieser Qualität werden im Rahmen der Untersuchung folgende Leitgedanken zur Definition möglicher Bewertungskriterien der Leiharbeitgeberqualität herangezogen:

- » Was sind derzeit erlebte Stärken und Schwächen der Arbeitnehmerüberlassungskultur?
- » Durch welche Bausteine wird ein Arbeitsplatz für LeiharbeiterInnen attraktiv (Identifikationssteigerung)?
- » Welche Aspekte haben einen besonders starken Einfluss auf die erlebte Arbeitsplatzkultur? Was sind kritische Erfolgsfaktoren?
- » Welche Qualitätsstandards sollen an die Leiharbeit gesetzt werden? Aus Sicht der
  - MitarbeiterInnen
  - ExpertInnen (Politik, Regierung, Gerichtsbarkeit sowie Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen)

Neben diesen Leitgedanken bildet ein Leitbild, welches einen umfassenden Betrachtungsansatz vorsieht, ein Element des Forschungsvorhabens. Im Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung, durch welche Bausteine ein Arbeitsplatz für externe MitarbeiterInnen attraktiv wird und somit eine Identifikationssteigerung der MitarbeiterInnen mit der ArbeitgeberIn entsteht, bildet der Ansatz eine Orientierungsgrundlage. Er wird somit als Betrachtungsansatz zur Nutzung von Ideen der Motivations- und Vertrauensbildung sowie zur methodischen Anwendung von personalwirtschaftlich relevanten Bestandteilen der unternehmerischen Corporate Identity herangezogen. Dabei umfasst er die Wechselwirkung unternehmenskultureller Elemente mit der Arbeitgeber-Identität (Selbstbild) sowie deren Einfluss auf die Entstehung des Arbeitgeber-Images (Fremdbild)

Zur Herleitung des Leitmotivs werden die Überlegungen zum Ansatz der Corporate Identity herangezogen. Corporate Identity wird von vielen Autoren unterschiedlich aufgefasst. Dies führt zu teils grundlegend unterschiedlichen begrifflichen Abgrenzungen. Für das weitere Vorgehen soll der Begriff der Corporate Identity deshalb bestimmt werden. Kroehl sieht sie als „die dynamische Organisation der Systeme einer Institution, die ihr charakteristisches Verhalten gegenüber ihren Mitgliedern, ihren Partnern und der Gesellschaft insgesamt bestimmen“.<sup>167</sup> Herbst versteht sie als einen ganzheitlichen Prozess, der nicht nur das Marketing berührt, sondern auch andere Funktionen, wie vor allem das Personal. Corporate Identity berücksichtigt daher auch die Mitarbeitenden und wird nicht nur durch Design vermittelt, sondern auch durch Kommunikation und vor allem Verhalten.<sup>168</sup>

Birkigt, Stadler und Funck definieren Corporate Identity folgendermaßen: „Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und

---

<sup>167</sup> vgl. Kroehl 2000, S.80

<sup>168</sup> vgl. Herbst 1998, S.15

Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis eines definierten (Soll)-Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in den einheitlichen Bezugsrahmen der Strategischen Unternehmensführung nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“<sup>169</sup>

Die obigen Abgrenzungen haben gemeinsam, durch gezielte Maßnahmen eine einheitliche Gestaltung des unternehmerischen Erscheinungsbildes, des Verhaltens der Individuen innerhalb der Organisation sowie die Wahrnehmung nach innen und außen zu ermöglichen. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn es durch das Verhalten der Mitarbeitenden unterstützt wird. Mit den im Rahmen der Corporate Identity ergriffenen Maßnahmen soll deshalb, neben der Schaffung von Vertrauen in der Öffentlichkeit, insbesondere ein „Wir-Bewusstsein“ bei den Mitarbeitenden vermittelt werden, das deren Identifikation mit dem Unternehmen steigert. Für den weiteren Verlauf dieser Studie wird diese Identifikationssteigerung eine relevante Position einnehmen, denn im Rahmen der Nutzung externer Arbeitskräftestrategien sowie der Erreichung angestrebter Synergieeffekte haben die beiden Faktoren Mensch und Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung.<sup>170</sup> Diese liegt nach Herbst (1998) darin begründet, dass die Unternehmenskultur als Basis der Corporate Identity zu verstehen ist, da sie die „Charaktereigenschaften“ eines Unternehmens prägt und „hinter“ den sichtbaren und erlebbaren Eigenschaften, Verhaltensweisen und der Selbstdarstellung eines Unternehmens steht. Nach Birkigt und Stadler (1998) besteht darüber hinaus eine Wechselwirkung, da sich „das aus der Corporate Identity gespeiste Wertklima in der Unternehmenskultur niederschlägt.“<sup>171</sup>

Althausen und Tonscheidt-Göstl (1999) verstehen unter der Unternehmenskultur „die Gesamtheit der von allen geteilten Überzeugungen, Werte und Verhaltensmuster, die dem zugrunde liegt, was eine Organisation belohnt, unterstützt und erwartet [...] Sichtbar wird dies in Ritualen, im Umgang miteinander und in Abläufen.“<sup>172</sup> Unternehmenskultur drückt sich demnach im Handeln, d.h. den Praktiken der Mitarbeitenden aus, wird getragen von Werten, Normen und Grundannahmen, die wiederum das Produkt dessen sind, was das Unternehmen belohnt und bestraft. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Beziehung.

---

<sup>169</sup> Birkigt/Stadler/Funck 1998, S.18

<sup>170</sup> vgl. auch Jansen/Pohlmann 2000; Wirtgen 2001; Tonscheidt-Göstl/Stolzenburg 1998

<sup>171</sup> Birkigt/Stadler/Funck 1998, S.59

<sup>172</sup> Althausen/Tonscheidt-Göstl 1999, S.40

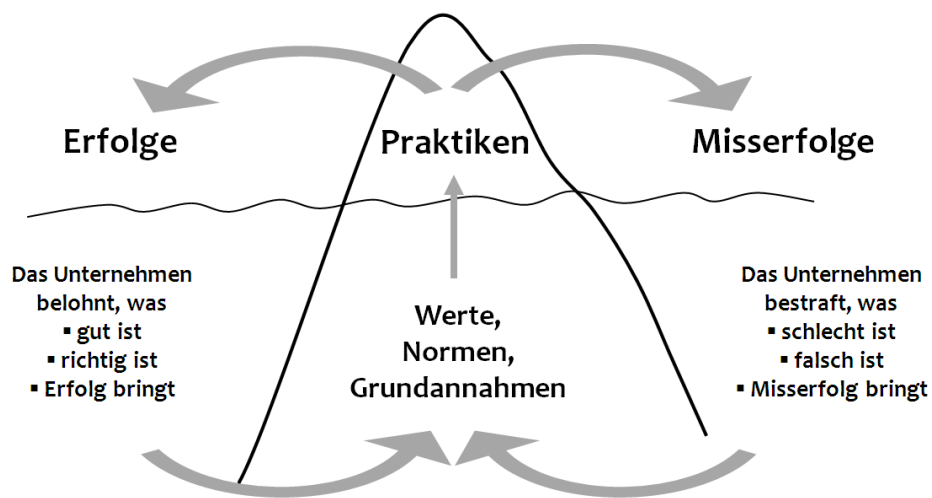


Abbildung 32: Ausdruck der Unternehmenskultur<sup>173</sup>

Dies wird auch durch das Drei-Ebenen-Modell von Schein verdeutlicht. Nach dem Modell wird die Kultur durch Symbole und Verhaltensweisen sichtbar bzw. wahrnehmbar. Hierunter fallen unter anderem Traditionen, Rituale und Verhalten der Mitarbeitenden im Unternehmen. Sie vermitteln einen Eindruck der Werte und Normen, welche wiederum auf Grundannahmen und Überzeugungen basieren.<sup>174</sup>

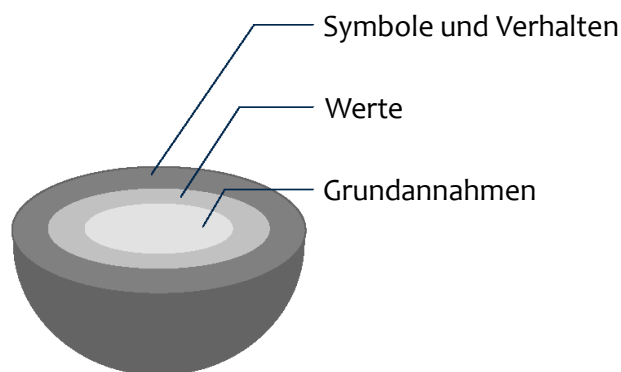


Abbildung 33: Drei-Ebenen-Modell nach Schein<sup>175</sup>

<sup>173</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an Althausen und Tonscheidt-Göstl 1999

<sup>174</sup> vgl. auch Kutschker/Schmid 2002

<sup>175</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an Kutschker/Schmid 2002, S.672 und Weber et al S.38

Wird nun auf die Thematik der Identifikation zurückgeführt, wirft sich im Rahmen der Nutzung von Zeitarbeit die Frage danach auf, mit welchem Unternehmen, dem Zeitarbeitsunternehmen als formale ArbeitgeberIn oder aber dem Einsatzunternehmen als Ort des physischen Arbeitsplatzes, sich die Zeitarbeitenden in welchem Grad identifizieren. Anders formuliert: Mit wem identifizieren sich die Zeitarbeitenden als ArbeitgeberIn?

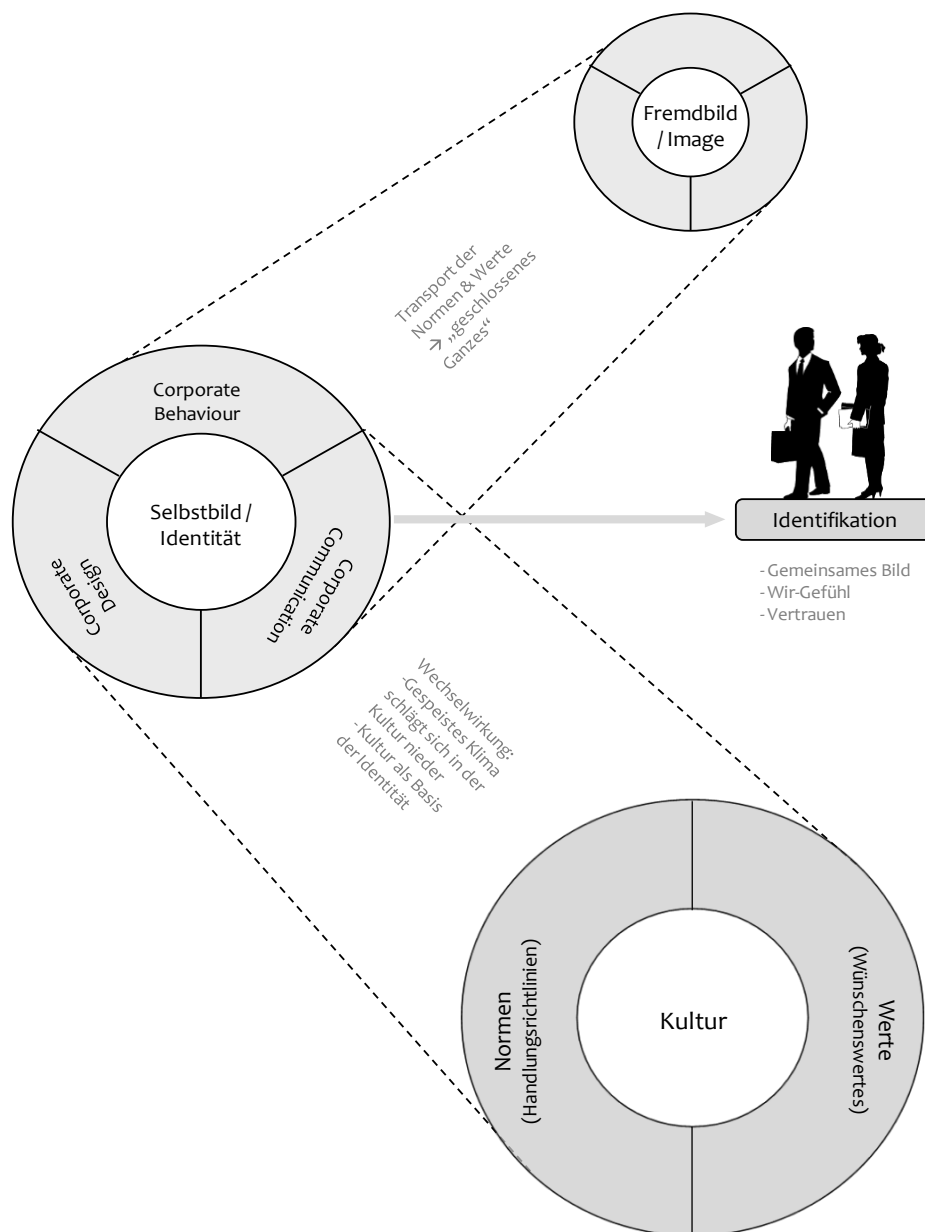


Abbildung 34: Zusammenhänge zwischen Kultur, Identität und Image des Arbeitgebers sowie Zuordnung der Mitarbeitendenidentifikation<sup>176</sup>

<sup>176</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an Birkigt/Stadler/Funck 1998, S.23 und Scholz 2000



Hiervon sind die individuellen Qualitätsempfindungen der Zeitarbeitenden in Bezug auf ihren Arbeitsplatz wiederum stark beeinflusst. Nach den obigen Annahmen könnte in diesem Kontext beispielsweise ein „wir“ (=Zeitarbeitende) vs. „sie“ (=Stammmitarbeitende) entstehen, das mehr eine Arbeitshaltung „gegeneinander“ als „miteinander“ erzeugt und die empfundene Qualität des Arbeitsplatzes wesentlich beeinflusst. Im Forschungszusammenhang stellen sich demnach ebenso die Fragen, welche Faktoren identitätssteigernd wirken und welche zu einem Identitätsverlust der Mitarbeitenden führen und mit welchem Unternehmen der triangulären Beziehung in der Zeitarbeit sich die Mitarbeitenden in welchem Grad identifizieren. Diese Zusammenhänge werden im Leitbild dieses Forschungsvorhabens zusammengefasst, welches in Abbildung 34 dargestellt ist.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Aspekte extern Mitarbeitenden als Aspekte eines „guten“ Arbeitsplatzes betrachten, wird im weiteren Vorgehen des Dissertationsprojektes daher neben der Ableitung von Qualitätsaspekten für Leiharbeitsplätze die Ausprägung der „Mitarbeitendenidentifikation mit der ArbeitgeberIn“ und ihre besonderen Merkmale untersucht.

## 4.2 Das Great-Place to Work Konzept nach Levering

In den 1980er Jahren beschäftigte sich Robert Levering, ein Journalist bei einer Tageszeitung in San Francisco, mit den vermeintlich schlechten Arbeitsbedingungen US-Amerikanischer Unternehmen, die er in einem Buchprojekt veröffentlichen wollte. Die Zeitung, für die er tätig war, stimmte diesem Vorhaben jedoch nicht zu, da eine Welle von Klagen zu befürchten war, der sich die Zeitung nicht in der Lage zu stellen sah. Da Levering seine Erkenntnisse jedoch unbedingt publizieren wollte, griff er zu einer anderen Taktik: Anstelle die schlechten Arbeitsbedingungen und deren Ursachen zu fokussieren, rückte er die Kehrseite, nämlich die überdurchschnittlich positiven Erkenntnisse in den Mittelpunkt seiner Untersuchung. Er führte eine umfangreiche Analyse mit mehreren hundert Interviews in Bezug auf gute Arbeitsbedingungen durch und erstellte ein Ranking der 100 besten ArbeitgeberInnen in den USA.<sup>177</sup> Dabei stellte sich heraus, dass jedes dieser Unternehmen eine starke Identifikation der Mitarbeitenden aufwies. Mit diesem Ranking entstand gleichwohl die Frage nach den Charakteristika eines „Great Place to Work“.

In den nächsten Jahren suchte Levering mit einem Team von weiteren WissenschaftlerInnen systematisch nach Instrumenten und Maßnahmen, die Unternehmen konkret einsetzten. Schnell stellte sich jedoch heraus, dass es nicht vereinzelte Maßnahmen und Instrumente waren, die eine hohe Identifikation und Wahrnehmung als „guter Arbeitgeber“ erzeugten, sondern dass sich dies durch das gesamte Beziehungsgeflecht zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden konstituiert. Hierbei kann in Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften,

---

<sup>177</sup> vgl. Levering et al. 1985; Levering 2000

den Mitarbeitenden und ihrer Tätigkeit sowie den Mitarbeitenden untereinander unterschieden werden. Im Rahmen seiner weiterführenden Forschungsarbeit (in Anlehnung an Schein 1985) arbeitete Levering vor allem mit qualitativer Methodik grundlegende Prinzipien eines „Great Place to Work“ heraus und entwickelte ein Modell mit fünf Dimensionen. Hierbei handelt es sich um das Great Place to Work Modell.



Abbildung 35: Das Great Place to Work Modell – Dimensionen<sup>178</sup>

Die Dimension *Glaubwürdigkeit* beinhaltet für Levering den Umfang, in dem Mitarbeitende die Leitung eines Unternehmens als vertrauenswürdig, kompetent und integer wahrnehmen. Ebenfalls die kommunikativen Verhaltensweisen spielen hier eine Rolle. *Respekt* beinhaltet Faktoren, wie Mitarbeitende gefördert und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Ebenfalls das Wohlbefinden und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind hier erfasst. Der ausgewogene bzw. ausgeglichene Umgang mit den Mitarbeitenden sowie ein von Diskriminierung und Bevorzugung neutrales Arbeitsumfeld werden in der Dimension *Fairness* betrachtet. Der Begriff *Stolz* ist im Modell ebenso, wie die anderen aus dem Englischen übersetzt. Inhaltlich ist hier jedoch vielmehr vom Terminus der *Identifikation* zu sprechen, da hier die Bindung und Einstellung der Mitarbeitenden zu ihrer Tätigkeit, ihren KollegInnen und dem Unternehmen selbst im Fokus stehen. *Teamgeist* setzt sich mit den Verflechtungen und dem Miteinander der ArbeitnehmerInnen untereinander auseinander.

Darüber hinaus gewann Levering Erkenntnis darüber, dass Unternehmen mit einer guten Positionierung im Ranking, Leistungen an oder für die Mitarbeitenden nicht im Sinne eines klassischen Tauschgeschäfts zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten ansahen, sondern eher als eine Art Geschenk. In seiner Erkenntnis erwiderten die Mitarbeitenden dieses Geschenk größtenteils durch ein entsprechendes „Gegengeschenk“. Levering untermauert dieses Verhalten durch die Forschungsergebnisse

<sup>178</sup> Great Place to Work Institute

von Hyde (1983), nach denen „in manchen vormodernen Gesellschaften, [...] eine implizite Verpflichtung bestand, umfangreiche Geschenke durch noch umfassendere Gegen-Geschenke zu erwidern.“<sup>179</sup>

Das Great Place to Work Institut Deutschland, ebenso wie Institute in mehr als 40 weiteren Ländern, wendet dieses Modell in seinen „Beste Arbeitgeber Wettbewerben“ an.<sup>180</sup> Diese Wettbewerbe werden in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführt.

Das Modell eignet sich insofern für das Forschungsvorhaben, dass es Arbeitsplatzqualitäten über die Arbeitsplatzkultur fokussiert und auf eine mitarbeiterorientierte, unternehmenskulturelle Forschung setzt. Dies mit dem Ziel Status und Potential von Vertrauen, Stolz (aus der englischen Übersetzung; sinngemäß jedoch eher Identifikation; Anm. d. Verf.) und Teamgeist differenziert analysieren zu können. Darüber hinaus wird die Unternehmenskultur anhand von Faktoren im Bereich der personalwirtschaftlich relevanten Maßnahmen, Konzepte und Programme analysiert. Die Instrumente des Great Place to Work Konzepts sind international anerkannte Grundlagen zur Bewertung und zum Vergleich der Qualität von unternehmerischen Arbeitsplatzkulturen, deren Reliabilität und Validität mehrfach geprüft und sichergestellt wurden.<sup>181</sup> Bei der Anwendung der Instrumente werden insbesondere das Vertrauen und ihr Einfluss auf den Identifikationsgrad der Mitarbeitenden im Rahmen der Beziehungen innerhalb des Unternehmens betrachtet. Daher eignen sich die Instrumente ebenfalls im Sinne des definierten Leitbildes des Promotionsvorhabens und lassen sich überdies mit der Eliasschen Figurationssoziologie verknüpfen.

Die notwendige Adaption des Modells, um den Status quo der erlebten Arbeitsplatzqualität der Leiharbeitenden nachhaltig analysieren zu können, setzt eine Modifikation um die Besonderheiten, die durch das Dreiecksverhältnis der Arbeitnehmerüberlassung zwischen dem Personaldienstleister als ArbeitgeberIn (Verleiher), dem Kundenunternehmen (Entleiher) und dem Mitarbeitenden entstehen voraus. In diesem Kontext kann das Dissertationsprojekt einen weiteren Erkenntnisgewinn liefern.

Aufbauend auf bestehenden Erkenntnissen der Arbeitsplatzforschung<sup>182</sup> werden hierzu die Modell-Dimensionen unter Berücksichtigung der aus dem Leitbild ableitbaren Analysefaktoren auf die im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung relevanten Faktoren untersucht und gegebenenfalls weiterentwickelt bzw. ergänzt. Dabei handelt es sich beispielsweise um Themengebiete wie extern Mitarbeitende rekrutiert, integriert, entwickelt, motiviert (inspiriert) sowie informiert werden und sie Anerkennung erfahren. Im Fokus stehen demnach Verflechtungen von beteiligten Individuen innerhalb von Prozessen und Strukturen des Zeitarbeitsbeschäftigungsverhältnisses. Diese werden im weiteren Verlauf als Figuration bezeichnet und entsprechend theoretisch verortet.

---

<sup>179</sup> vgl. auch Schulte/Hauser/Kirsch 2009

<sup>180</sup> es handelt sich dabei um das Great Place to Work® Modell©

<sup>181</sup> vgl. Hauser/Schulte 2009

<sup>182</sup> vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2008

Zum Aufbau eines geeigneten Forschungsdesigns für das vorliegende Promotionsvorhaben, das der zentralen Rolle der Arbeitsqualität in der Zeitarbeit gerecht wird und die individuellen Erfahrungen und Sichtweisen der Zeitarbeitenden sowie deren Wahrnehmung bezüglich bestimmter Verhaltensweisen, Normen, Werte und Umgangsformen berücksichtigt, bietet sich daher die beschriebene Reflektion des Great Place to Work Modells nach Levering an. Hierzu ist jedoch dringlich anzumerken, dass dieses Modell nicht isoliert aus wirtschaftlicher Perspektive betrachtet werden sollte. Eine Erweiterung der Perspektive um Elemente der Arbeitnehmerüberlassung scheint ebenso erforderlich wie die „Polarisierung“<sup>183</sup> eines weiteren etablierten Instrumentariums zur Messung der Güte der Arbeit. In diesem Kontext wird der Index „Gute Arbeit“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes ebenfalls mit in den Aufbau der Untersuchung einbezogen und nachfolgend beschrieben. Der kombinatorische Betrachtungsansatz des Great Place to Work Modells sowie des DGB-Index Gute Arbeit, der in diesem Dissertationsprojekt verfolgt wird, beruht neben der Schnittmenge beider Konzepte in Bezug auf Maßnahmen und Empirie der Initiative Neue Qualität der Arbeit<sup>184</sup> und der unterschiedlichen Streuung definierter Messindikatoren (arbeitgeber- bzw. arbeitnehmerorientiert ausgerichtetes Themengebiet), insbesondere auf dem hohen Bekanntheitsgrad und der entsprechend hohen Repräsentativität in Bezug auf Arbeitnehmende und Unternehmen<sup>185</sup>.

### 4.3 Der DGB Index Gute Arbeit

Um ein grundlegendes Verständnis für den DGB-Index Gute Arbeit zu erlangen wird im Folgenden das dem Index zugrundeliegende Verständnis „Guter Arbeit“ näher definiert. Dabei ist von Relevanz anzumerken, dass der Index neben seiner Funktionalität als Indikator „guter“ und zufriedenstellender Arbeit ebenso im Rahmen gewerkschaftlicher Aktivitäten, beispielsweise tarifpolitischer Natur herangezogen wird und im Gegensatz zur eher unternehmensseitig imageorientierten Ausrichtung des Great Place to Work Konzeptes interessenpolitisch motiviert ist.<sup>186</sup>

„Unter welchen Bedingungen Menschen arbeiten, ist entscheidend für ihre Lebensqualität. Gute Arbeitsbedingungen sind ein Garant dafür, dass Menschen vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln können, dass sie Wertschätzung und Anerkennung erhalten und – in der Zusammenarbeit mit anderen – wichtige soziale Beziehungen aufbauen können.“<sup>187</sup> Mit diesen Worten beginnt Fuchs (2007) den ersten Ergebnisbericht des DGB-Index. Deutlich wird, dass im Kern des Index, der seit 2007 jährlich veröffentlicht wird, die Erfassung, der aus den Arbeitsbedingungen hervor-

---

<sup>183</sup> Das Great Place to Work Modell ist eher arbeitgeberseitig zu verorten und zielt darauf ab, Unternehmen anhand eines Benchmarks untereinander in Wettbewerb um „Gute Arbeit“ bzw. „Gute Arbeitgeberqualitäten“ zu versetzen. Der DGB-Index strebt ebenfalls einen Wettbewerb um „Gute Arbeit“ an, versucht dies aber eher arbeitnehmerseitig orientierten Indexwerte zu initiieren (vgl. auch Prümper/Richenhagen 2009)

<sup>184</sup> vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2006; Initiative Neue Qualität der Arbeit 2008

<sup>185</sup> vgl. auch Roschker 2013, S.64

<sup>186</sup> vgl. auch Siemund 2012; Prümper/Richenhagen 2009; Georg/Dechmann/Peter 2010

<sup>187</sup> Fuchs 2007, S.3

gehenden Beanspruchungen an die Arbeitnehmenden steht, um über die abgeleiteten Auswirkungen dieser Arbeitsbedingungen auf die Lebensqualität der Beschäftigten die Arbeitsqualität beurteilen zu können. Die Arbeitsbedingungen können sich jedoch durchaus unterschiedlich gestalten. Dem Einzelnen können materielle Sicherheit und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, Wertschätzung und Solidarität hervorgebracht und relevante soziale Unterstützung geleistet werden. Jedoch können die Arbeitsbedingungen auch durch negative Belastungen gekennzeichnet sein. Angst vor Arbeitslosigkeit, schwere körperliche und psychische Anforderungen, fehlende Entwicklungsperspektiven oder eine zu geringe Vergütung sind Beispiele für Arbeitsbedingungen die unmittelbar die Lebensqualität von Beschäftigten einschränken sowie eine mittel- bis langfristig gesundheitsschädigende Wirkung haben können.<sup>188</sup> Die Organisation der Arbeit, welcher gesellschaftlich eine zentrale Rolle zugewiesen wird, unter Aspekten der Positivierung individueller Wahrnehmungselemente der Beschäftigten in Bezug auf ihre Arbeit, wird daher besonders betrachtet.<sup>189</sup>

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ermittelte im Jahr 2004 im Rahmen der Studie „Was ist Gute Arbeit?“<sup>190</sup> die Ansprüche von Beschäftigten an Gute Arbeit und diente als Grundlage zur Ableitung von Kriterien der Arbeitsqualität für den DGB-Index Gute Arbeit. Georg, Dechmann und Peter (2010) weisen in diesem Zusammenhang auf die besonderen Herausforderungen der Messung „guter Arbeit“ hin, da es „keinen derartigen Gegenstand ‚gute Arbeit‘ gibt, sondern dass es sich hierbei nur um Einschätzungen von Arbeitenden handeln kann“<sup>191</sup>. Prümper und Richenhagen (2009) stellen in ihrem Beitrag zusätzlich auf die Relevanz von Gütekriterien bei der Verdichtung der aus der INQA-Studie herangezogenen Untersuchungskriterien ab und äußern überdies unter anderem Kritik an der Zuordnung der verdichteten Indexwerte.<sup>192</sup>

Der Deutsche Gewerkschaftsbund schreibt dem DGB-Index eine Indikatorfunktion für die Qualität der Arbeit aus Beschäftigtensicht zu<sup>193</sup>. Dies soll im Rahmen einer Erhebung durch 42 Einzelfragen erzielt werden, die zwischen qualitätsrelevanten Faktoren (im Index Beschwerden und Ressourcen) sowie zwischen Ausprägung der Belastung durch Absenz oder Präsenz dieser Faktoren unterscheiden.<sup>194</sup> Ein Beispiel dieser Erhebungssystematik wird in folgender Abbildung dargestellt.

---

<sup>188</sup> vgl. DGB 2015; INIFES 2013, S.1

<sup>189</sup> vgl. Georg/Dechmann/Peter 2010, S.17

<sup>190</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit 2006

<sup>191</sup> Georg/Dechmann/Peter, S.20

<sup>192</sup> vgl. Prümper/Richenhagen, S.185

<sup>193</sup> vgl. DGB 2015b

<sup>194</sup> vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit 2014, S.7

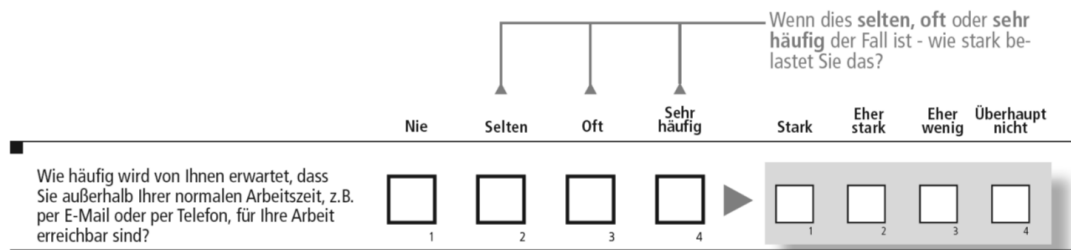


Abbildung 36: Beispiel aus der Index-Befragung<sup>195</sup>

Die Veränderungen der Arbeitsmärkte bzw. auch der Beschäftigungssituationen führte zur Entscheidung, den Index 2010 grundlegend zu überarbeiten.<sup>196</sup> Die 42 Fragen werden seit der Erhebung 2011/2012 nicht mehr anhand von Papierfragebögen erhoben, sondern telefonisch. Sie verteilen sich seit der Änderung auf 11 Dimensionen (vormals 15). Diese werden methodologisch auf die drei Hauptdimensionen Einkommen und Sicherheit, Ressourcen und Belastungen verdichtet, die abermals verdichtet den Gesamtindex ergeben. Hierbei werden Gewichtungen vorgenommen, die Prümper und Richenhagen als durchaus kritisch betrachten, da eine Transparenz nicht durchgehend gegeben ist. Gleiches weisen sie für die Festlegung der Intervallgrenzwerte zur Beurteilung der „Guten Arbeit“ aus.<sup>197</sup> Demnach wird im Index die Kategorie „gute Arbeit“ ab einem Indexwert von 80 zugewiesen, bei Werten ab 50 vom „Mittelfeld“ gesprochen und bei Werten unter 50 „schlechte Arbeit“ konstatiert.<sup>198</sup> Diese Praxis wird in Abbildung 20 verdeutlicht.

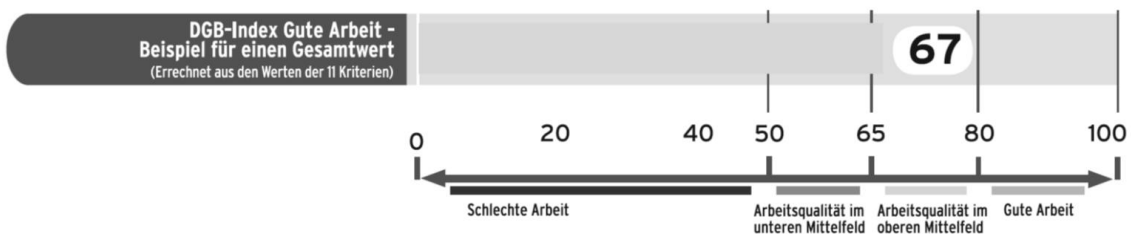


Abbildung 37: Beispiel für den Gesamtindexwert<sup>199</sup>

Je ausgeprägter die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen als „unterstützend, entwicklungs- und lernförderlich sowie als belastungsarm“ beschreiben, desto höher wird der Indexwert und die wahrgenommene Qualität der Arbeit „durch das Verhältnis der positiven Faktoren der Arbeitsgestaltung (Ressourcen), der Verbreitung von

<sup>195</sup> Institut DGB-Index Gute Arbeit 2014, S.7

<sup>196</sup> vgl. INIFES 2013

<sup>197</sup> vgl. Prümper/Richenhagen 2009, S.181ff

<sup>198</sup> vgl. auch Fuchs 2007; Fuchs 2008

<sup>199</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund 2015a

Belastungen und den Angaben zu Einkommen und Beschäftigungssicherheit bestimmt.“<sup>200</sup> Die Beschäftigten werden demnach selbst als ExpertInnen für Arbeitsqualität verstanden.<sup>201</sup>

Zur Ermittlung des Gesamtindexwertes werden zuerst die 11 Dimensionen (Kriterien) im Einzelnen betrachtet und in aggregierter Form zu drei Hauptdimensionen (Teilindizes) zusammengefasst. Dieser prozessuale Zusammenhang wird in Abbildung 21 dargestellt und die wesentlichen inhaltlichen Elemente der 11 Kriterien im Folgenden beschrieben<sup>202</sup>. Die Einzelfragen sollen nicht explizit vertieft werden, da sie zum Verständnis der Funktionsweise des Index vernachlässigt werden können.



Abbildung 38: prozessualer Zusammenhang zur Erstellung des Index<sup>203</sup>

#### *Einfluss- & Gestaltungsmöglichkeiten*

Als eine Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten, insbesondere bei hochqualifizierten Tätigkeiten, gilt eine hohe Unabhängigkeit bei der Arbeitserledigung. Der DGB-Index legt hierbei die Erkenntnis zugrunde, dass die Möglichkeit Einfluss auf seine Angelegenheiten zu nehmen und über möglichst viele Faktoren seiner Arbeit selbst zu entscheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im Allgemeinen, wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im Besonderen zu zählen ist.

#### *Qualifizierungs- & Entwicklungsmöglichkeiten*

Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist es wichtig qualifizierte Mitarbeitende zu beschäftigen. Sich stetig weiterzubilden und sich neues Wissen anzueignen ist besonders in innovativen Branchen mit kurzen Halbwertszeiten des Wissens wichtig, um den hohen Anforderungen gerecht zu werden. Das lebenslange Lernen, die Entfaltung und Förderung von Kompetenzen, ist dabei ein grundlegender Faktor welcher nicht nur aus Sicht auf die Persönlichkeitsentwicklung von ArbeitnehmerInnen, sondern auch aus ökonomischer Unternehmensperspektive positive Auswirkung hat. Es wird daher empfohlen die Arbeit so zu gestalten, dass Beschäftigte vorhandene Kompetenzen einsetzen und Neue erworben werden können.

<sup>200</sup> Fuchs 2007, S.9

<sup>201</sup> vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2015c

<sup>202</sup> Beschreibung in Anlehnung an Fuchs 2007; Fuchs 2008; INIFES 2013; Institut DGB-Index Gute Arbeit 2012; Institut DGB-Index Gute Arbeit 2014

<sup>203</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund 2015b

### *Betriebs- oder Unternehmenskultur*

Gemeinsame Grundüberzeugungen im Unternehmen kommen in der Betriebs- oder Unternehmenskultur zum Ausdruck. Sie wird deutlich durch die Art und Weise des Umgangs untereinander, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der Wertevorstellung des Managements sowie der generellen Einstellung gegenüber den Kunden des Unternehmens.

### *Sinn der Arbeit*

Schon die griechischen Philosophen setzten sich mit dem Sinn der Arbeit auseinander und kamen zu dem Schluss, der Sinn des Lebens sei nicht in der Arbeit zu finden. Die Sinnfrage ist jedoch heute noch ebenso aktuell und stellt sich oft Menschen in Führungspositionen und Berufen, die mit viel Stress und Verantwortung verbunden sind. Finden Beschäftigte keinen Sinn in ihrer Arbeit, wird sie schnell als Last empfunden – Unzufriedenheit und Krankheit sind oft die Folge. Es ist daher von erheblicher Bedeutung, dass der Beruf vom Beschäftigten als sinnvoll empfunden wird und weiterhin bedeutend für die Arbeitsqualität, wenn Beschäftigte in gewissem Rahmen ihren Neigungen nachgehen können.

### *Arbeitszeitlage*

Die Arbeitszeitlage gibt Auskunft darüber, wann am Tag oder an welchen Tagen der Woche gearbeitet wird und beinhaltet zusätzlich die Dauer der Arbeitszeit. Lage sowie Dauer der Arbeitszeit haben Auswirkungen auf Lage und der Dauer der privaten Zeiten, beide Merkmale können sich daher sehr unterschiedlich auf die persönliche Lebensgestaltung von Beschäftigten, bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, auswirken.

### *Emotionale Anforderungen*

Emotionale Anforderungen zeigen sich vorrangig im Dienstleistungssektor. Das heißt, von den Beschäftigten wird verlangt, bestimmte Emotionen, wie Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft, bei der Arbeit mit Kunden und Klienten zu zeigen. Dies kann mitunter zu einer emotionalen Dissonanz zwischen dem eigenen erlebten und dargestellten Emotionen führen was schließlich eine Leistungsminderung zur Folge haben kann. Die emotionalen Anforderungen an die Beschäftigten sind je nach Arbeitsfeld sehr verschieden.

### *Körperliche Anforderungen*

Die körperlichen Anforderungen ergeben sich sowohl aus der Arbeitsumgebung sowie aus der ergonomischen Gestaltung und Anordnung des Arbeitsplatzes. So spielen sowohl die Lärmbelastungen am Arbeitsplatz, als auch die Tätigkeiten an sich hierbei eine Rolle. Hierzu zählen beispielsweise einseitige Bewegungsabläufe oder ob die Tätigkeiten im Sitzen oder Stehen ausgeführt werden.

### *Arbeitsintensität*

Im DGB-Index Gute Arbeit wird die Arbeitsintensität danach bewertet, ob sich Beschäftigte bei der Arbeit gehetzt fühlen, oder durch Störungen oder Ähnliches unge-



wünscht unterbrochen werden. Der Zeit- und Termindruck, unter dem viele Beschäftigte ihre Tätigkeiten erledigen müssen kann durch zu hohe Belastungen zu Abstrichen bei der Qualität der Arbeit führen.

#### *Einkommen*

Das Einkommen hat in der Gesellschaft einen erheblichen Einfluss auf die soziale Teilhabe von Menschen. Unsicherheit oder Bedrohung des Arbeitseinkommens bewirken bei den Beschäftigten einen massiven Stresszustand mit Blick auf die Befriedigung materieller Grundbedürfnisse - größere Anschaffungen, Wohneigentum oder finanzielle Vorsorge außer Acht gelassen.

Stehen Einkommen und Leistungsanforderungen subjektiv im Einklang, wird die Arbeitsqualität meist positiv eingeschätzt. Stehen aber das Arbeitsentgelt und die Arbeitsleistung in keinem adäquaten Verhältnis zueinander, so kann Frustration oder Unzufriedenheit die Folge sein.

#### *Betriebliche Sozialleistungen*

Neben dem Grundeinkommen stehen betriebliche Sozialleistungen für geleistete Arbeit. Neben der wichtigsten, der betrieblichen Altersvorsorge, beinhalten betriebliche Sozialleistungen auch Zuschüsse und Gratifikationen, Rabatte, Darlehen oder die Bereitstellung eines Dienstfahrzeugs sowie Zuschüsse zum Fahrgeld oder eine Werkwohnung.

#### *Beschäftigungssicherheit*

Nach dem Index ist die Beschäftigungssicherheit ein wesentliches Grundbedürfnis von ArbeitnehmerInnen. Ein sicherer, unbefristeter Arbeitsplatz bietet den Beschäftigten eine materielle Grundlage in Form von Einkommen, sorgt für eine Reihe sozialer Kontakte und bietet zudem die Chance für persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Dies fördert wiederum die gesellschaftliche Anerkennung des Individuums. Ist eine Beschäftigungssicherheit nicht gegeben so kann die Beschäftigungssituation von ArbeitnehmerInnen als Bedrohung wirtschaftlicher, sozialer und persönlicher Lebensaspekte wahrgenommen werden. Dies kann dementsprechend das Wohlbefinden der ArbeitnehmerInnen einschränken und sich negativ auf das Engagement sowie die Gesundheit der Beschäftigten auswirken und in ökonomischer Sichtweise somit auch auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Für jeden Teilindex wird ein eigener Wert ermittelt, welcher jeweils zu einem Drittel in die Berechnung des Gesamtindex einfließt. Die Untergliederung in Teilindices ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Arbeitsqualität. Hierzu werden die zuvor beschriebenen 11 Kriterien zu den Teilindices „Ressourcen“, „Belastungen“ und „Einkommen & Sicherheit“ zusammengefasst. Zur Ermittlung der Arbeitsqualität werden im DGB-Index Aggregationen vorgenommen, die in folgender Abbildung dargestellt sind. Ergänzend werden in der Abbildung die relevanten Fragen der Kriteriendimensionen in ihrer Kurzform aufgezeigt.

<b>DGB-Index Gute Arbeit – Die 11 Kriterien zur Ermittlung der Arbeitsqualität, alle Fragen in Kurzform</b>		
<b>1.</b>	<b>Gestaltungsmöglichkeiten</b> Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen? Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen? Können sie ihre Arbeit selbständig planen?	<b>Teilindex Ressourcen</b>
<b>2.</b>	<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b> Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben sie Aufstiegschancen?	
<b>3.</b>	<b>Betriebskultur</b> Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von KollegInnen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?	
<b>4.</b>	<b>Sinn der Arbeit</b> Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?	
<b>5.</b>	<b>Arbeitszeitlage</b> Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht? Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein? Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?	<b>Teilindex Belastungen</b>
<b>6.</b>	<b>Emotionale Anforderungen</b> Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt? Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen? Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit KundInnen, PatientInnen, KlientInnen?	
<b>7.</b>	<b>Körperliche Anforderungen</b> Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft? Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten? Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?	
<b>8.</b>	<b>Arbeitsintensität</b> Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen? Werden alle arbeitswichtigen Informationen geliefert? Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?	
<b>9.</b>	<b>Einkommen</b> Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt? Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben läßt? Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?	<b>Teilindex Einkommen &amp; Sicherheit</b>
<b>10.</b>	<b>Betriebliche Sozialleistungen</b> Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert? Werden weitere Sozialleistungen geboten, z.B Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenszuschüsse?	
<b>11.</b>	<b>Beschäftigungssicherheit</b> Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird? Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um den Arbeitsplatz?	

Abbildung 39: Kriterien zur Ermittlung der Arbeitsqualität und Teilindices<sup>204</sup>

<sup>204</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund 2015

### *Einsatzmöglichkeiten des Index-Gute Arbeit*

Die Einsatzmöglichkeiten des Index sind vielfältig. So dient er einer Reihe von Bundesländern als Instrument einer länderspezifischen Arbeitsberichterstattung und ermöglicht einzelnen Branchen und Berufsgruppen spezifische Analysen zur Arbeitsqualität in den betreffenden Bereichen. Die regelmäßige Erhebung bringt eine umfassende Informationsbasis zur Qualität von Arbeit hervor, auf deren Grundlage es ermöglicht werden soll, aktuelle arbeits- und sozialpolitische Problemfelder und Herausforderungen aufzuzeigen.

Die Forschungsergebnisse werden ferner von Gewerkschaften und anderen gesellschaftlichen Akteuren zur Entwicklung von Strategien und Konzepten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Deutschland verwendet und sind Gegenstand der öffentlichen Debatte um die Qualität der Arbeit. Themen-, Gruppen- und Branchenauswertungen der Index-Ergebnisse sollen darüber hinaus dazu beitragen, konkrete Potenziale zu erschließen. Auch auf der betrieblichen Ebene hat sich die Arbeit mit dem Index bewährt. So wird der Index-Gute Arbeit von einigen Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen als praxisorientiertes Instrument zur Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingesetzt.<sup>205</sup>

Sowohl der DGB-Index Gute Arbeit als auch das Great Place to Work Modell bieten ein umfassendes Repertoire an Erhebungs- und Interpretationsmethoden zur Beurteilung der Qualität der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes. Im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung ergibt sich jedoch die besondere Herausforderung des Auseinanderfallens von ArbeitgeberIn und physischem Arbeitsplatz (vgl. Kap. 2.1). Die daraus resultierenden Auswirkungen sind bisher nicht explizit methodisch erfasst. Im Folgenden wird daher ein figurationssoziologischer Ansatz vorgestellt, mit dem eine entsprechende Verortung in der Arbeitnehmerüberlassung angestrebt werden soll.

## **4.4 Die Arbeitnehmerüberlassungs-Figuration**

Norbert Elias bezeichnet Strukturformen, die „interdependente Menschen“ als Individuen oder Gruppen miteinander bilden, als Figurationen. Mit seinem figurationssoziologischen Ansatz zeigt Elias die alternierende Relation der Menschen in ihrem „Beziehungsgeflecht“ auf.<sup>206</sup> Dieses Konzept ermöglicht es, gesellschaftliche Entwicklungsprozesse und Formen der Individualisierung miteinander zu verbinden bzw. als zusammenhängende Prozesse zu verstehen. Korte (1997) grenzt den Begriff der Figuration deutlich vom Synonym einer Gruppe ab und stellt die Besonderheit der Beziehungen in den Vordergrund.<sup>207</sup> Figurationen selbst sind stets in ihrer Gesamtheit auf der Mikro-, Meso- und Makroebene, aber auch in ihren Interdependenzen zu betrachten.<sup>208</sup> Die Untersuchung insbesondere dieser Interdependenzen liefert im Er-

---

<sup>205</sup> vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2007

<sup>206</sup> vgl. Treibel 2008, S.23

<sup>207</sup> vgl. Korte 1997, S.156ff

<sup>208</sup> vgl. u.a. Elias 1995; Treibel 2008; Baumgart 1997; Ernst 2010; Meleghy/Niedenzu 2007; Lemke 2001

gebnis Aussagen über Angewiesenheiten, Abhängigkeiten, Vernetzungen und entsprechende Zusammenhänge. Die Erforschung von Macht- und Vertrauensgeflechten erlaubt auf der Basis von Machtbalance, Spannungsgefügen bzw. -potentialen und Machtquellen detaillierte Aussagen zu Erlebnis- und Verhaltensweisen wie Arbeitszufriedenheit, Loyalität, Respekt und Vertrauen.<sup>209</sup> So charakterisierte Elias beispielsweise im Kontext seiner bekanntesten Figuration zu „Etablierte und Außenseiter“ die wechselseitigen Machtstrukturen als wesentliches Merkmal der Figuration.<sup>210</sup> Dabei versteht Elias „Macht“ im Sinne einer monopolistisch orientierten Ressourcenkontrolle, die Bestandteil jeglicher Beziehungen ist und die somit elementar für die Figurationssoziologie wird.<sup>211</sup> Für Elias existieren generell keine polarisierten Abhängigkeitsverhältnisse, d.h. diese sind niemals nur einseitig und manifestieren sich in Machtbalancen, die wiederum ein Indiz der gegenseitigen Abhängigkeit der Menschen darstellt.<sup>212</sup>

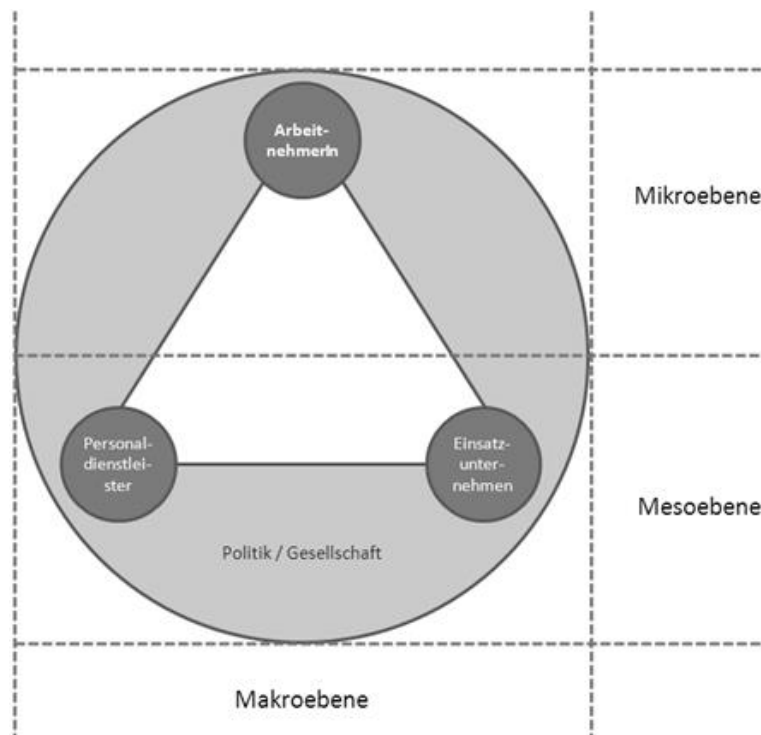


Abbildung 40: Die Arbeitnehmerüberlassungsfiguration im Ebenenmodell<sup>213</sup>

---

<sup>209</sup> vgl. dazu auch Bührmann/ Ernst 2010

<sup>210</sup> vgl. Elias/Scotson 2006; Neckel 1997

<sup>211</sup> vgl. Treibel 2008, S.75

<sup>212</sup> vgl. Treibel 2008, S.77

<sup>213</sup> eigene Abbildung

Mit Hilfe der Eliasschen Figurationssoziologie kann daher die Dreiecksbeziehung der Arbeitnehmerüberlassung<sup>214</sup> an sich als eigenständige Figuration definiert werden und wird infolgedessen zum wesentlichen Aspekt der theoriebasierten methodischen-Konzeption für das Forschungsprojekt. Die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Ansätze können auf der Grundlage dieser Betrachtung methodisch-konzeptionell erweitert und somit auch für Überlegungen zur arbeitssozialen Situation Zeitarbeitender nutzbar gemacht werden.

In der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration kann das Zeitarbeitsverhältnis im Bereich der Interdependenzen mehrerer Ebenen erforscht werden. In der Mikroebene der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration steht die ArbeitnehmerIn im Kontext ihres familiären und privat-gesellschaftlichen Umfeldes. Auf der Mesoebene werden Beziehungen und Abhängigkeiten der ArbeitnehmerIn vom Personaldienstleister und Einsatzunternehmen betrachtet. Der Einfluss und die entsprechende Wahrnehmung der Politik und weiterer, auf das Zeitarbeitsverhältnis gesellschaftlich-konstitutiv einwirkender Bezugsgruppen, finden auf der Makroebene Berücksichtigung (vgl. Abb. 40).

Die Anlehnung an die Überlegungen und Vorgehensweisen von Norbert Elias im Rahmen dieses Forschungsvorhabens eignet sich insofern, dass Elias sich immerwährend auf das Verständnis von Individuum und Gesellschaft fokussiert und dabei die Individuen in ihrer Umgebung erfasst, wobei Mikro und Makroaspekte Berücksichtigung finden. Die Betrachtung der Relation von Individuum und der korrespondierenden gesellschaftlichen Verflechtungen sind infolgedessen kennzeichnend.<sup>215</sup> Elias ergründete die „Gesellschaftlichkeit als ein in sich bewegliches Beziehungsgeflecht von Menschen [...] die in gegenseitiger Abhängigkeit stehen“ legt Neckel (1997) dies in seiner rekonstruktiven Prozessanalyse dar. Gesellschaften sind für Elias Geflechte von menschlichen Interdependenzen (also auch verschiedener Figurationen; Anm. d. Verf.), die sich im Pendant bedingen.<sup>216</sup> Merz-Benz (1997) weist in diesem Kontext darauf hin, dass Elias diese Verflechtungen jedoch nicht nur in ihrer Kausalität auffasst, sondern darüber hinaus korrespondierende Wertegefüge und Willensbildungen einbezieht, um entsprechende Abhängigkeitsverhältnisse herausstellen zu können.<sup>217</sup> Diese Interdependenzen beeinflussen wiederum die Individuen in ihren gesellschaftlichen Gruppen, indem „jedes einzelne Individuum in seinem persönlichen Habitus Eigentümlichkeiten des Habitus seiner Gruppe mit sich trägt – weshalb das Selbstverständnis jedes einzelnen durch die Geschichte und den Ruf der Gruppen, zu denen sie oder er gehört, mitbestimmt wird.“<sup>218</sup> Dabei fasst Elias den Begriff Habitus als „zweite Natur, die Individuen durch einen gesellschaftlichen Lernprozess erwerben“ auf.<sup>219</sup> In seinem zivilisationstheoretischen Ansatz weist Elias darüber hinaus auf die Effekte der Interdependenzen hin. Neben dem Einfluss auf das eigene Handeln der

---

<sup>214</sup> vgl. hierzu Kapitel 2.1

<sup>215</sup> vgl. Maso 1995; Blomert 1997

<sup>216</sup> vgl. Treibel 2008, S.18

<sup>217</sup> vgl. Merz-Benz 1997, S.192ff

<sup>218</sup> Bude 1997, S.201

<sup>219</sup> Coser 1997, S.267

Individuen entstehen demnach in der Konsequenz zukunftsorientierte Handlungsweisen die sich in einem spezifischen Verhalten niederschlagen.<sup>220</sup>

Dies annotiert die Interdependenzen der Individuen innerhalb ihrer sozialen Gruppe, sowie ebenfalls potentielle Spannungs- und Konfliktgefüge innerhalb der Betrachtungsebenen. Dies wird durch folgende Anmerkung von Neckel in Bezug auf die Studie „Etablierte und Außenseiter“ nochmals unterstrichen: „Wer in der Beziehung zweier Gruppen Etablierter und wer Außenseiter ist, hängt [...] maßgeblich davon ab, welche der beiden Gruppen eine dritte für sich vereinnahmen kann, wodurch die Machtbalance dauerhaft eine Asymmetrie erhält.“<sup>221</sup> Eine Übersicht im Hinblick auf die im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung existenten Gruppierungen bietet sich demnach an. Hierzu soll die Weise der Mehrebenenbetrachtung im Figurationsmodell herangezogen werden.

In Bezug auf die aktuelle Entwicklung in der Industriegesellschaft und der Arbeit weist Engler (1997) jedoch auf Aspekte hin, die „Elias Ende der dreißiger Jahre weder berücksichtigen musste noch konnte“ – eine stetig komplexer werdende Struktur von nicht nur sachlichen, sondern ebenfalls zwischenmenschlichen Interdependenzen, welche sich insbesondere im Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnis von ArbeitnehmerInnen zu ihrer ArbeitgeberIn manifestiert.<sup>222</sup> Diese Abhängigkeit, auch der Individuen untereinander (z.B. der ArbeitnehmerInnen innerhalb eines unternehmerischen Geflechts), setze wiederum eine gewisse Koordination der individuellen Handlungen und Verhaltensweisen voraus. Diesen „Trend“ greife Elias im Rahmen des weiteren Prozesses der Zivilisation auf und stellt eine Herausbildung von „regulierten und kontrollierten“ Verhalten fest.<sup>223</sup>

Lemke (2001) kritisiert Elias Vorgehensweise in zweierlei Hinsicht, die an dieser Stelle in Form von Auszügen aus seinem Theorievergleich kurz vorgestellt werden sollen Sie untermauern die Erweiterung der methodischen Überlegungen in dieser Studie.

*[...] Der erste Einwand richtet sich gegen die Art und Weise, wie Elias das Zusammenspiel von gesellschaftlicher Herrschaft und individueller Subjektivierung fasst. Elias [...] begreift den Prozess der Zivilisation als eine zunehmende „Verinnerlichung“ von gesellschaftlichen Standards und das Über-Ich als „Abdruck der Gesellschaft im Inneren“. Auf diese Weise kann die Eigenart psychischer Dynamiken nur unzureichend thematisiert werden, da „äußere“ gesellschaftliche Anforderungen in unmittelbarer Form ihren „inneren“ Niederschlag in der Ausbildung bestimmter Verhaltensschemata und -muster zu finden scheinen – ohne dass sich für Elias eine Art „Übersetzungsproblem“ stellte. [...]*<sup>224</sup>

*[...] kommen wir zum zweiten Punkt: Elias sieht den Menschen als prinzipiell offenes, durch gesellschaftliche Umstände formbares Wesen und lehnt die Vorstellung einer*

---

<sup>220</sup> vgl. Elias 1988

<sup>221</sup> Neckel 1997, S.210

<sup>222</sup> Engler 1997, S.200

<sup>223</sup> Lemke 2001, S.81f

<sup>224</sup> Lemke 2001, S.83

*überhistorischen Natur oder eines „Wesens“ des Menschen ab. In zivilisationsgeschichtlicher Perspektive bildet allein die fundamentale Gesellschaftlichkeit des Menschen eine Konstante [...] In seinen Studien geht Elias also davon aus, dass die Annahme einer inneren Wahrheit des Subjekts, die sich im historischen Prozess „entfaltet“ oder „realisiert“, nichts anderes als eine historisch generierte Fiktion ist. [...]* <sup>225</sup>

Der hier zuerst angedeuteten Absenz des „ungezwungenen“ Handelns wird im Rahmen des Forschungsvorhabens durch den methodischen Einbezug des Great Place to Work Modells und des DGB-Index Gute Arbeit vorgebeugt, so dass die Analyse von „Selbst- und Fremdzwängen“ analytische Berücksichtigung findet. Gleiches gilt für die aufgeführte Relation zwischen Individuum und Gesellschaft, deren funktionelle Zusammenhänge, die (Inter)Aktionen von Individuen auf Basis ihrer Interdependenzen zu anderen Individuen und dinglichen Aspekten. Der Untersuchungsgegenstand der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration – der Individuen in ihren Interdependenzen der Beschäftigung als Zeitarbeitende – beinhaltet im Rahmen des Forschungsvorhabens die „gesellschaftlichsimplicierende“ Konstante.

Tendenzen, die eine Nutzung des figurationssoziologischen Ansatzes im Rahmen der ArbeitnehmerIn/ArbeitgeberIn Beziehung ebenfalls unterstreichen, werden in der Literaturbesprechung von Blomert (2002) herausgestellt. Er führt Veränderungen des beruflichen Verhaltens an und zeigt zur Verdeutlichen einige Beispiele auf. Demnach suchen Mitarbeitende und Führungskräfte stets mehr Absicherung ihrer eigenen Emotionen im Kontext der „formalen Egalisierung“ von Machtverhältnissen mit einhergehenden Autonomiegewinnen. <sup>226</sup>

Im Sinne einer Untersuchung der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration bietet sich auf Basis der vorstehenden Zusammenhänge demnach eine Betrachtung der individuellen Relationen, Wahrnehmungen, Zuweisungen von Dringlichkeiten und Status sowie Konflikten der Zeitarbeitenden in der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration an. Das forschungspraktische Ergebnis wird in diesem Zusammenhang eine Typologisierung der Zeitarbeitenden, welche zu einem Verständnis der empirischen Zusammenhänge beitragen soll.

Die in Kapitel 5 dargestellte empirische Untersuchung nutzt die Eliassche Figurationssoziologie sowie die Konzeptionen nach Levering (vgl. Kap. 4.2) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes bzw. der Initiative Neue Qualität der Arbeit (vgl. Kap. 4.3) als weiterführende Grundlagen zur Konkretisierung eines methodisch-konzeptionellen Ansatzes, der in der Synthese ermöglicht, ein funktionsfähiges Instrumentarium zur Erhebung, Auswertung und Interpretation von Daten zu entwickeln. So können die beiden beschriebenen Ansätze auf die Arbeitnehmerüberlassung fokussiert und systematisch die beobachteten Phänomene strukturiert beschrieben und dargestellt werden. Hierzu finden methodisch Verfahren der Typenbildung Anwendung. Im Folgenden wird daher auf die Zusammenhänge eingegangen, wie die Konstruktion von

---

<sup>225</sup> Lemke 2001, S.84

<sup>226</sup> Blomert 2002, S.376; Jürgens 2008, S.199

Typen die komplexe Realität der Arbeitnehmerüberlassung auf eine beschränkte Anzahl von Aspekten und Begriffen reduziert und somit zu einem besseren Verständnis und zur Versachlichung der Debatte rund um die Leiharbeit beitragen kann.



## 5 Empirische Untersuchung

Im Rahmen dieses Dissertationsprojektes erfolgte eine qualitative Erhebung mit dem Ziel, Qualitätsindikatoren und Besonderheiten der arbeitssozialen Situation für Leiharbeitsverhältnisse zu identifizieren. Dazu wurden erstmals in systematischer Perspektive Fragestellungen mit dem Ziel, valide Aspekte „guter Leiharbeitsplätze“ auf der Basis individueller Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erwartungen Zeitarbeitender zu entwickeln verfolgt, die nicht durch Arbeitnehmer- und/oder Arbeitgebervertretungen beauftragt waren. Konflikte und Konsens sollten so aufgedeckt sowie die Diskussion zur Zeitarbeit versachlicht werden.

Die Befunde ermöglichen Aussagen zu sozialwissenschaftlichen Sachverhalten und Aspekten. Ihre konkreten Verbreitungen und Ausprägungen müssen jedoch in einer weiteren Forschungsphase untersucht werden. Ein Impuls zu weiterer Forschung und in einer weiteren Phase zu einem Praxistransfer soll somit initiiert werden. Die identifizierten Qualitätsaspekte können in diesem Zusammenhang zur Formulierung vertiefender Forschungshypothesen herangezogen werden. Diese können dann quantitativ anhand der Analyse vorhandener oder zu implementierende Personalmanagementaktivitäten getestet werden, um anschließend eine adäquate Umsetzung anhand eines Praxistransfers (u.a. der Durchführung von Transferworkshops) und entsprechenden Handlungsempfehlungen für Politik, Arbeitnehmervertretungen und die mittelständisch geprägte Zeitarbeitsbranche realisieren zu können.<sup>227</sup>

### 5.1 Erhebung und Aufarbeitung der Daten zu Qualitätsmerkmalen eines Leiharbeitsplatzes

Der Auswahl eines adäquaten Erhebungsverfahrens für das vorliegende qualitative Forschungsprojekt lagen das Untersuchungsziel im Bereich der Qualität von Arbeitsplätzen in der Arbeitnehmerüberlassung sowie die subjektiv wahrgenommenen Aspekte der Zeitarbeitnehmenden zu Grunde. Es sollte der Absicht folgen, einen Erkenntnisgewinn im Bereich von Qualitätsaspekten aus Sicht der Betroffenen zu liefern sowie deren individuelle Erfahrungen erfassen zu können. Entsprechend wurden für die Arbeitnehmerüberlassung typische Aspekte einbezogen, welche, wie oben erläutert, jedoch nicht hinlänglich in der bestehenden Theorie berücksichtigt wurden (induktiver Erkenntnisgewinn). Zum anderen sollten prominente Modelle (Great Place to Work und DGB-Index Gute Arbeit) Einfluss finden und ein Erweiterungs-

---

<sup>227</sup> In diesem Zusammenhang hat das Great Place to Work Institut auf Empfehlung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales bereits eine Absichtserklärung für eine quantitative Erhebung im Rahmen eines Projektes abgegeben und erste praktische Schritte unternommen. Ein zusätzlicher Erkenntnistransfer in Bezug auf den DGB-Index Gute Arbeit bleibt noch mit den entsprechenden EntscheiderInnen zu diskutieren.

tential in Bezug auf die Arbeitnehmerüberlassung geprüft werden (deduktiver Erkenntnisgewinn). Ein Praxistransfer sollte damit in Aussicht gestellt und somit ebenfalls der Diskurs innerhalb der Gewerkschaften, als auch bei den Arbeitgeberverbänden weiter versachlicht werden, um letzten Endes adäquate Praktiken diskutieren zu können.

Es bestand ein direkter Feldzugang über mein persönliches Netzwerk. In Kooperation mit dem Branchensoftwareanbieter Landwehr wurden direkte Kontakte zu GeschäftsführerInnen von Personaldienstleistungsunternehmen hergestellt sowie eigenständig weitere Unternehmen akquiriert. Mit diesen wurden grundlegende Gespräche zum Dissertationsprojekt geführt, so dass individuell – jeweils durch die Geschäftsführung des Personaldienstleistungsunternehmens in der Rolle des Gatekeepers – eine Entscheidung zur Teilnahme getroffen werden konnte. Fiel diese positiv aus, wurden von Seiten des Zeitarbeitsunternehmens Listen mit Kontaktdaten Mitarbeitender zur Verfügung gestellt, aus denen das Sample gebildet wurde. Einige dieser Mitarbeitenden wurden gezielt auf der Grundlage pragmatischer Faktoren wie Verfügbarkeit und Bereitschaft zur Teilnahme am Forschungsprojekt ausgewählt, wenige andere haben sich durch Aufruf im Unternehmen direkt gemeldet. Vor der Weitergabe der personenbezogenen Daten, haben die Unternehmen das Einverständnis der jeweiligen Betroffenen eingeholt. Auf die genaue Samplestruktur und -bildung wird in Kapitel 5.2 eingegangen. Die identifizierten Zeitarbeitenden wurden anhand der persönlichen Kontaktdaten direkt kontaktiert und zu einem Interviewtermin eingeladen. Dabei waren die Zeitarbeitenden frei in der Terminwahl und hatten drei Optionen zum Durchführungsort zur Auswahl. Dies waren die Einladung in den Hochschulstandort nach Rostock bzw. ins Great Place to Work Institut nach Köln, der Besuch bei ihnen zu Hause oder ein gemeinsames Treffen bei ihrem Zeitarbeitsunternehmen. Darüber hinaus erhielten alle Teilnehmenden von ihrem Zeitarbeitsunternehmen für die Dauer und ggfs. Anreise zum Interview eine entsprechende Vergütung in Höhe ihrer stündlich orientierten Entgeltvereinbarung.

Da zum Jahreswechsel 2013/2014 leider einige der bereits terminierten Interviews mit Zeitarbeitenden weggebrochen sind, wurde zunächst versucht weitere neue, aktuell in der Arbeitnehmerüberlassung beschäftigte ArbeitnehmerInnen zu akquirieren. Dies gelang jedoch nur teilweise. Begründen lässt sich der Wegbruch der Interviews nur vage. Starke Schwankungen in den Einsatz- und Schichtplanungen wirkten sich einschneidend auf die generelle Verfügbarkeit der Mitarbeitenden aus und aus nicht nachvollziehbaren Gründen wurde einigen Mitarbeitenden von Seiten einzelner Personaldienstleistungsunternehmen auch der Verzicht auf die Teilnahme an den Forschungsinterviews nahegelegt. Es war somit nicht mehr möglich, anhand des ursprünglich angedachten Stichprobensplans<sup>228</sup> entsprechende Quoten zu erzielen und pragmatische Aspekte gelangten somit in den Vordergrund (vgl. Kap. 5.2). In Überlegung einer adäquaten Erweiterung des Samples wurde dieses dann schließlich

---

<sup>228</sup> vgl. Anlage 4

um ehemals in der Arbeitnehmerüberlassung Beschäftigte ergänzt. Dies vor dem Hintergrund, das die entsprechenden InterviewpartnerInnen zwar nicht über aktuelle Beschäftigungsaspekte erzählen aber sehr wohl über ausgeprägte persönliche Erfahrungen im Kontext des Beschäftigungsverhältnisses in der Zeitarbeit berichten konnten. In diesem Zusammenhang wurden weitere InterviewpartnerInnen gewonnen. Der Erhebungszeitraum verlängerte sich durch den sich erschwerten Feldzugang leider jedoch erheblich (vgl. Abb.41).

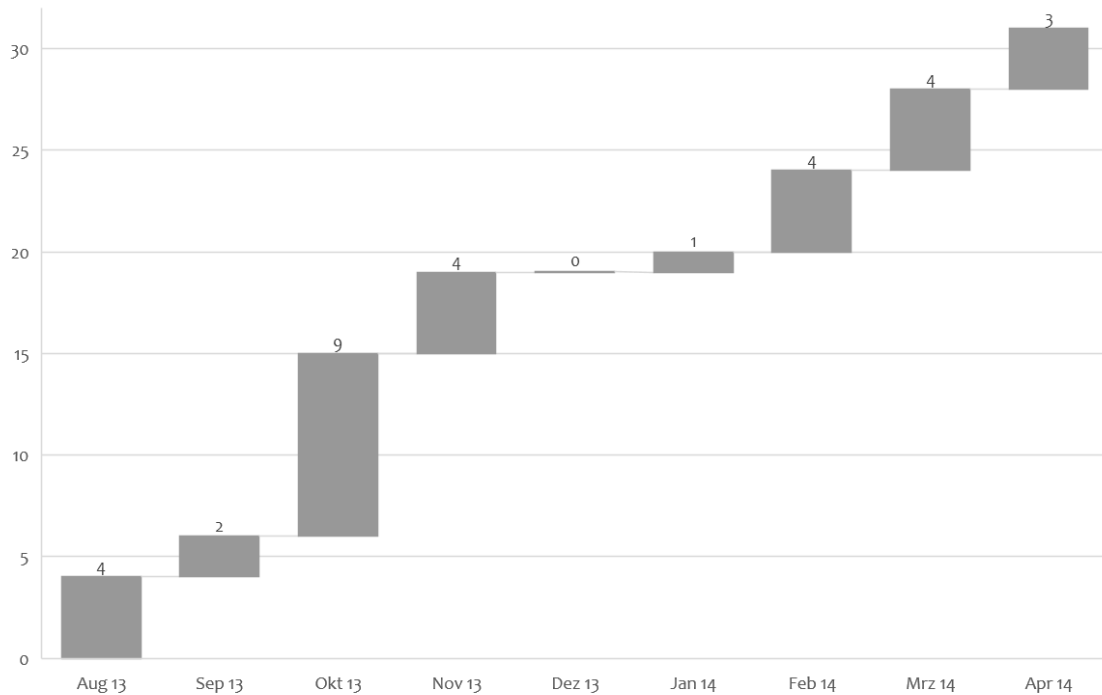


Abbildung 41: Erhebungszeitraum – Interviews mit ZeitarbeiterInnen<sup>229</sup>

Im Anschluss an die Interviews mit Zeitarbeitenden wurden ergänzend fünf Experteninterviews durchgeführt. Hierbei wurden erste Erkenntnisse zu den Qualitätsaspekten erläutert, Motive diskutiert und die jeweiligen Positionen der InterviewpartnerInnen beleuchtet. Dies mit dem Ziel, herausgearbeitete Ergebnisse im Methodenmix in die Interpretation einbeziehen zu können und somit eine, der Forschungsfragestellung angemessene, Perspektivenerweiterung vorzunehmen. Die Gruppe der ExpertInnen setzt sich aus VertreterInnen der Politik, der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften, der Regierung sowie der Gerichtsbarkeit zusammen. Konkret handelt es sich bei den interviewten ExpertInnen um den Präsidenten eines Landesarbeitsgerichtes, einen Funktionär in leitender Position einer großen deutschen Arbeitnehmervertretung, die Sprecherin für Arbeitsmarktpolitik, Gleichstellungspolitik und

---

<sup>229</sup> eigene Abbildung

Integrationspolitik einer Landtagsfraktion, den Hautgeschäftsführer des Interessenverbands Deutscher Zeitarbeitsunternehmen und den Referatsleiter Arbeitsmarktpolitik eines Landesministeriums. Diese Interviews dauerten durchschnittlich eine Stunde und waren jeweils durch die speziellen Kontexte der ExpertInnen geprägt, so dass ein umfassendes Spektrum an Informationen zur späteren Reflektion erhoben werden konnte.

Insgesamt wurden im Rahmen des Dissertationsprojektes in der zweiten Jahreshälfte 2013 und in der ersten des Folgejahres 31 Interviews mit Zeitarbeitenden in Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen, sowie bis zum Sommer 2014 die fünf ExpertInneninterviews durchgeführt. Dabei wurde ein Material von insgesamt ca. 25 Stunden Gesprächsaufzeichnung produziert. Das längste Interview dauerte etwas über 1¼ Stunden und das kürzeste knapp 30 Minuten. Der Mittelwert betrug dabei 47 Minuten, der Median 45 Minuten. Die auf Nordrhein-Westfalen abgefallenen Interviews wurden kooperativ von erfahrenen ForscherInnen des Great Place to Work Institut realisiert. Hierzu wurden die ForscherInnen vorab entsprechend inhaltlich geschult und während des gesamten Prozesses eingehend betreut.

Die qualitative Untersuchung basierte auf einer Primärdatenerhebung. Um die Ausprägungen bzw. Eigenschaften der Persönlichkeiten und Wert- bzw. Qualitätsorientierungen innerhalb des Untersuchungsfeldes zu erfassen wurde dabei auf persönliche Interviews zurückgegriffen, die einen möglichst offenen und alltagsnahen Charakter haben sollten. Die Erhebungsmethode sollte demnach am Forschungsinteresse der sozialen Realität von Zeitarbeitenden und am Forschungsgegenstand der Beschäftigung in der Zeitarbeit orientiert sein. Bei der Methodenauswahl bestand der Anspruch, die arbeitssoziale Lebenswelt bzw. Situation der Zeitarbeitenden zu erfassen und hinsichtlich ihrer Prozesse und Sinndeutung analysieren zu können. Es sollten Interdependenzen und Handlungen aus der Perspektive der handelnden Individuen erfasst und einer Analyse zugänglich gemacht werden<sup>230</sup>. Hierzu bot sich eine Orientierung an der Erhebungsmethode des narrativen Interviews nach Schütze<sup>231</sup> an. Diese fokussiert in Abgrenzung zu anderen qualitativen Methoden selbst erlebte Prozesse, über die in den Interviews von den InterviewpartnerInnen erzählt wird. Gleichzeitig sollte aber auch der Freiraum für immanente und exmanente Fragen im Interview bestehen, um dem thematischen Forschungsinteresse einen Raum zu geben. Abweichend von der hauptsächlichlichen Anwendung narrativer Interviews in der Biographieforschung<sup>232</sup> wurden die Interviews daher zum Einen auf die Ereignissituationen der Zeitarbeit beschränkt, worüber die InterviewpartnerInnen dann berichteten. Zum anderen wurde ein unterstützender Leitfaden eingesetzt, der es ermöglichte das thematische Forschungsinteresse zu berücksichtigen.

---

<sup>230</sup> vgl. Jacob 1997, S.445f

<sup>231</sup> vgl. Schütze 1977; Schütze 1983; Schütze 1987

<sup>232</sup> vgl. auch Schütze 1983

Anhand dieser, leitfadengestützten Interviews mit narrativen Passagen, die im Methodenmix durch die Auswertung von soziodemographischen Daten ergänzt wurden, konnten in Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie und die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>233</sup> in ihrer strukturierenden Variante aus den Interviewtranskripten relevante Aspekte identifiziert sowie Zusammenhänge in themenanalytischer Orientierung herausgearbeitet werden. Auf die Auswertungsmethodik sowie Aspekte, die zu deren Auswahl geführt haben, wird in Kapitel 5.3 eingegangen. Der unterstützende themenzentrierte Leitfaden diente dabei zur Absteckung der Themenbereiche. Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde ein „transdisziplinärer Mix“ aus Theorie und Praxis herangezogen, um zu einer möglichst umfangreichen Evaluation potentieller Bewertungskriterien der „Zeitarbeitsplatzqualität“ zu gelangen.

In diesem Zusammenhang wurde herausgearbeitet, welche Rolle die Great Place to Work Determinanten Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz (Identifikation) und Teamgeist für LeiharbeiterInnen einnehmen. Gleiches gilt für die Kriterien Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Betriebskultur, Sinn der Arbeit, Arbeitszeitlage, emotionale und körperliche Anforderungen, Arbeitsintensität, Einkommen, betriebliche Sozialleistungen und Beschäftigungssicherheit des DGB-Index Gute Arbeit. Hierbei wurden die Aspekte konkret in Bezug auf den Personaldienstleister (als ArbeitgeberIn), in Bezug auf das Entleihunternehmen, in denen die LeiharbeiterIn eingesetzt ist bzw. war sowie im Kontext der eigenen Lebensplanung eingearbeitet. Ebenfalls flossen die Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche sowie die Kernorientierung der Eliasschen Figurationssoziologie mit der Fokussierung von Interdependenzen, Abhängigkeiten und Machtbalancen mit in die Leitfadententwicklung ein. Der Leitfaden besteht aus einem allgemeinen Teil mit Daten zum Interview (Kennung, Datum, Uhrzeit, Ort) sowie einem Reminder zum Einverständnis der Aufzeichnung und zur Nutzung der Daten sowie zur Anonymisierung. Im Weiteren beinhaltet der Leitfaden inhaltliche Themenkomplexe die dem Gesprächsinhalt eine Richtung gegeben haben. Ein Feld zur Notiz von Besonderheiten rundet den Leitfaden ab. Der Leitfaden ist in Anlage 1 vollständig wiedergegeben.

Ergänzend zum Leitfaden wurde ein Kurzfragebogen<sup>234</sup> entwickelt, anhand dessen weitere soziodemographische Daten der InterviewpartnerInnen strukturiert erhoben wurden. Diese Daten dienten ergänzend zur Ergebnisauswertung. Der Bogen wurde jeweils nach dem geführten Interview gemeinsam mit der InterviewpartnerIn ausgefüllt.

Die Pretests des Leitfadens und des Kurzfragebogens verliefen erfolgreich, so dass nur kleine Änderungen, zum einen die Anpassung der Inhaltschronologie und zum anderen das Zufügen eines letzten Aspektes zur subjektiven Wahrnehmung der Arbeitsplatzqualität der InterviewpartnerIn, vorgenommen werden mussten.

---

<sup>233</sup> vgl. Mayring 2010

<sup>234</sup> vgl. Anlage 2

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät digital aufgezeichnet. Dabei wurde Wert auf eine hohe Aufzeichnungsqualität gelegt. Zu jedem Interview wurde das Einverständnis der InterviewpartnerIn zur Aufzeichnung, Auswertung und Publikation der Inhalte mit aufgezeichnet. Gleiches gilt für den Hinweis zur Anonymisierung der Daten bei der Transkription.

Die Transkription wurde in Anlehnung an das Regelwerk nach Ehlich (1980) vorgenommen. Ziel war dabei die Transkription der gesprochenen Sprache des Alltags. Hierzu wurde die Wiedergabeform der „literarischen Umschrift“ verwendet. Laute wurden nicht in die Standardorthographie umgesetzt, d.h. das Gesprochene wurde verschriftlicht und dabei wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Auch wiederholte Wörter und Sätze wurden notiert. Dialekte wurden nach Möglichkeit ins Schriftdeutsche übersetzt, wobei der gesprochene Satz beibehalten wurde, z.B. „ist“ statt „is“. Aussagekräftige Dialektausdrücke, die besonders durch ihre Art hervorstechen und evtl. schwer übersetzbar sind, wurden mit aufgenommen. Die Sprache und Interpunktion wurden leicht geglättet, das heißt dem Schriftdeutsch angenähert. So wird beispielsweise aus *Er hatte noch so'n Job gemacht, Er hatte noch so einen Job gemacht*. Wurden Stimmveränderungen wahrgenommen, z.B. beim Simulieren und Nachspielen fremder Positionen oder eigener Gedanken, wurden diese in Anführungszeichen gesetzt und in dahinterstehenden Klammern kommentiert, z.B. „*Du musst das tun*“ (*laute fremde Stimmlage eines Freundes*). Sprechpausen wurden durch (*längere Pause*) oder (*kürzere Pause*) gekennzeichnet. Besonders betonte Begriffe wurden fett geschrieben. Zustimmung oder bestätigende Lautäußerungen der Interviewenden (Mhm, aha etc.) wurden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrochen haben. Einwürfe der jeweils anderen Person wurden in Doppelklammern gesetzt und soweit möglich die üblichen Interpunktionszeichen verwendet. Das Sprechen über Satzgrenzen hinweg ohne die übliche Pause wurde nicht gesondert transkribiert. Die Gleichzeitigkeit des Sprechens wurde abweichend vom Regelwerk nach Ehlich nicht in der Partiturschreibweise, sondern wie Einwürfe der jeweils anderen Person in Doppelklammern transkribiert ((ja... stimmt)), da die Simultanität sich nicht als forschungsrelevant erwies. Nicht-sprachliche Lautäußerungen der Befragten, welche einen direkten Bezug zur Aussage haben wurden ebenfalls in Doppelklammern gesetzt ((Räuspern)). Nicht oder nur schwer verständliche Passagen wurden in einfachen Klammern angegeben. Dies gilt auch, wenn Unsicherheit bestand, im Rahmen der Transkription das Richtige herausgehört zu haben. ( ) bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Inhalt der Klammer unverständlich ist, dabei entspricht die Länge der Klammer etwa der Dauer der Äußerung, (sagte er) steht für eine unsichere Transkription.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurden alle Aufzeichnungen, Transkripte, Leitfäden und Fragebögen mit einer fortlaufenden Interviewkennzeichnung versehen. Die Transkripte wurden von vorherein in Bezug auf eine Auswertung in MAXQDA optimiert, d.h. Kennzeichnung von InterviewerIn (I) und InterviewpartnerIn (IP), Einfü-

gen von Leerzeilen zwischen einem Sprecherwechsel, durchlaufende Zeilennummerierung, setzen von Zeitmarken in einem Abstand von ca. jeweils 5 Zeilen und einem Dateiformat in Word (.docx).

Im Interview wurden mit den InterviewpartnerInnen konkret die folgenden Aspekte thematisiert:

- » Zugang zur Zeitarbeit
- » Einprägsame positive sowie negative Erlebnisse
- » Zukunftsperspektiven
- » Arbeitsbedingungen
- » Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten des Einsatz- sowie des Zeitarbeitsunternehmens
- » Weiterbildung
- » Rolle als Zeitarbeitende/r
- » Das Zeitarbeitsverhältnis im Allgemeinen
- » Funktion der Zeitarbeit für die InterviewpartnerIn
- » Einfluss von Politik, Gesetzgeber, Gewerkschaften und Verbänden

Dies geschah mit dem Ziel, die jeweiligen individuellen Erfahrungen, Sichtweisen und Werte der Zeitarbeitenden zu erfahren und sich somit im Kern der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage nach Qualitätsdeterminanten des Zeitarbeitsverhältnisses zu nähern. Ohne explizit auf die vorliegende Theorie Bezug zu nehmen, waren insbesondere Zusammenhänge auf das Rollenverständnis der Zeitarbeitenden in Bezug auf ihre ArbeitgeberIn zu vermuten. Damit einhergehend wurde im Besonderen auf die Einstufung des Zeitarbeitsunternehmens oder aber des Einsatzunternehmens als „wahrgenommene“ ArbeitgeberIn geachtet, da sich daraus wiederum entscheidende Kriterien der Einflussnahme ergeben. Anders formuliert: „Welche Faktoren sind für Zeitarbeitende überhaupt in welcher Art und Weise relevant und werden somit zu Qualitätsaspekten?“ und „Was übt eigentlich Einfluss auf welche diese Aspekte aus bzw. wodurch werden sie festgelegt und verändert? Die in diesem Zusammenhang angestellten figurationssoziologischen Überlegungen wurden anhand der durchgeführten ExpertInneninterviews reflektiert und die Bedeutung der Ergebnisse in Kapitel 6.4 entsprechend dargelegt.

## 5.2 Samplestruktur

Zur Durchführung der Analyse wurde im ersten Schritt systematisch<sup>235</sup> auf Basis von Quoten der Beschäftigungszahlen Zeitarbeitender in der Bundesrepublik Deutsch-

---

<sup>235</sup> Bei der systematischen Auswahl wurde in Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie nach einem Minimal-Maximal-Ansatz gearbeitet. Auf dieser Basis wurden InterviewpartnerInnen aus Mecklenburg-Vorpommern, dem Bundesland mit der minimalen Penetrationsrate der Arbeitnehmerüberlassung sowie Nordrhein-Westfalen, dem Bundesland mit der maximalen Zeitarbeitspenetrationsrate akquiriert.

land ein Stichprobenplan gebildet und erste InterviewpartnerInnen nach der in Kapitel 5.1 beschriebenen Vorgehensweise ausgewählt. Die skizzierte Problematik, die sich nach Durchführung der ersten Interviews zum Jahresende ergab, führte jedoch zur Notwendigkeit einer pragmatischeren Vorgehensweise bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen. Ursprüngliches Ziel war ein berufs- bzw. qualifikationsorientierter Querschnitt von 31 ZeitarbeitnehmerInnen, um eine Bandbreite, von der gewerblichen Hilfskraft bis hin zu hochqualifizierten Berufen unter Berücksichtigung insb. der geschlechts- und lebensalterspezifischen Facetten abzubilden. Die ergänzenden pragmatischen Kriterien, die im Verlauf der Erhebung eine zentrale Relevanz erhielten und das Auswahlverfahren beeinflussten waren:

- » InterviewpartnerIn ist aktuell in der Zeitarbeit beschäftigt oder war in der Zeitarbeit beschäftigt und verfügt somit über das Wissen und die Erfahrungen, die erhoben und verarbeitet werden sollen
- » InterviewpartnerIn kann sich zumindest grundlegend in der deutschen Sprache artikulieren
- » InterviewpartnerIn hat Zeit, am Interview teilzunehmen
- » InterviewpartnerIn ist bereit am Interview teilzunehmen
- » InterviewpartnerIn ist an keinerlei Restriktionen oder Verbote seitens des Personaldienstleistungs- und Einsatzunternehmens gebunden

Neben den pragmatischen Aspekten wurden ebenfalls Repräsentativitätsüberlegungen bei der Samplebildung berücksichtigt. Der ursprüngliche Stichprobenplan sah in diesem Zusammenhang eine entsprechende Verteilung in Orientierung an der Grundgesamtheit Zeitarbeitender in Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern entsprechend der beruflichen Einsatzfelder sowie dem Geschlecht vor.<sup>236</sup> Die Auswahl der Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen erfolgte in Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie und einer Minimal-Maximal-Annäherungsmethodik. Arbeitnehmerüberlassung ist im bundesdeutschen Durchschnitt in Mecklenburg-Vorpommern mit der minimalsten Ausprägung in Relation zur Gesamtbeschäftigung (Penetrationsrate) und in Nordrhein-Westfalen mit der maximalen Ausprägung vertreten. Der sich im Verlauf der Erhebung erschwerte Feldzugang<sup>237</sup> wirkte sich insofern auch einschränkend auf die Repräsentativität aus, dass der gesamtdeutsche Leiharbeitsmarkt nicht hinreichend erfasst werden konnte. Wohl konnte aber die Bandbreite der Einsatz Tätigkeiten in den Entgeltgruppen 1-5 der Zeitarbeitstarifverträge in den landesregionalen Märkten Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern abgebildet werden. Hierzu zählten die in Abbildung 42 und 43 dargestellten beruflichen Einsatzfelder sowie die entsprechenden Entgeltgruppenzugehörigkeiten.

---

<sup>236</sup> vgl. Anlage 4

<sup>237</sup> vgl. Kap.5.1





Abbildung 42: Samplestruktur: Stellenbeschreibung / Tätigkeit<sup>238</sup>

Von den insgesamt 31 durchgeführten Interviews entfielen 12 auf weibliche Teilnehmerinnen und 19 auf männliche Teilnehmer. Das Lebensalter verteilte sich dabei in einem Bereich von 24 bis 69 Jahren mit einem Durchschnittsalter von 34 Jahren. Der Median betrug dabei 32 Jahre. In einem Alter von bis zu 25 Jahren waren 2 der InterviewpartnerInnen, von 26 bis 35 Jahren 11, von 36 bis 50 Jahren ebenfalls 11 und über 50 Jahren 7. In Mecklenburg-Vorpommern wurden 15 und in Nordrhein-Westfalen 16 der Interviews realisiert. Sieben der InterviewpartnerInnen hatten einen Migrationshintergrund. Bei der Frage nach dem Geburtsland gaben einige der InterviewpartnerInnen in Mecklenburg-Vorpommern die Deutsche Demokratische Republik an. Eine nichtdeutsche Staatsbürgerschaft hatte eine GesprächspartnerIn.

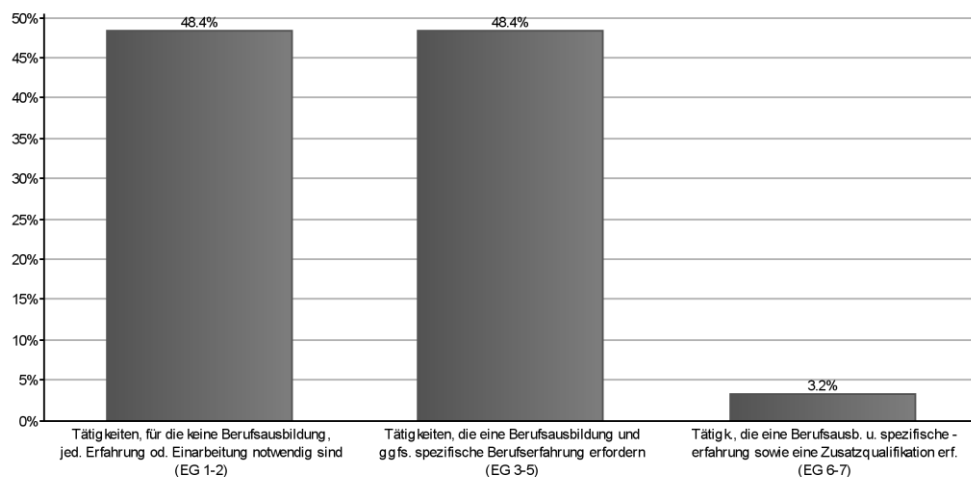


Abbildung 43: Samplestruktur: Eingruppierung Entgeltgruppe / Tätigkeit<sup>239</sup>

<sup>238</sup> eigene Abbildung

<sup>239</sup> eigene Abbildung

Ein wesentliches Merkmal der InterviewpartnerInnen war das Merkmal des höchsten Bildungsabschlusses. Unabhängig von den Einsatz Tätigkeiten lässt sich die Gruppe nicht durch einen hohen Anteil von ungelerten Hilfskräften, wie es auf Grund der Stereotypisierung der Leiharbeit<sup>240</sup> zu vermuten wäre, charakterisieren. Lediglich 2 der InterviewpartnerInnen haben keinen Bildungsabschluss und 6 einen Hochschulabschluss. Die genaue Verteilung ist in folgender Abbildung illustriert.

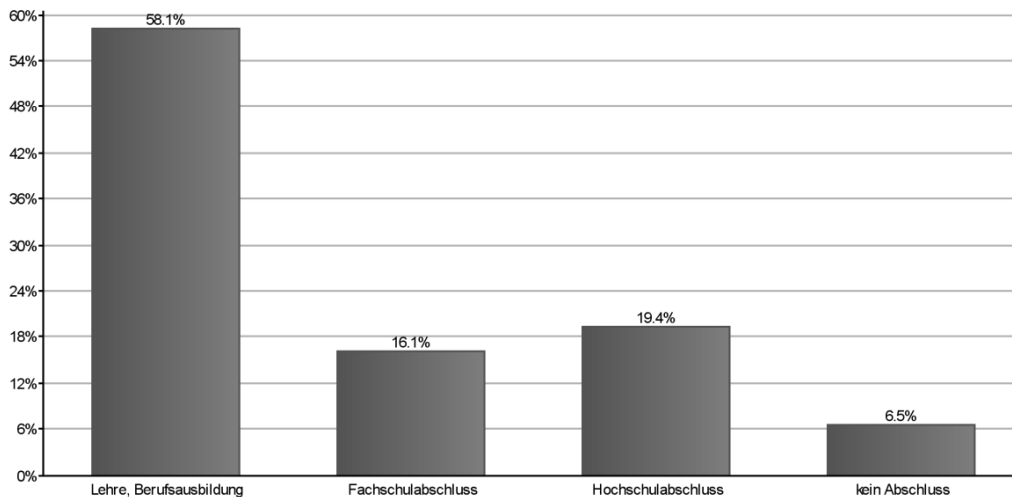


Abbildung 44: Samplestruktur: höchster Bildungsabschluss<sup>241</sup>

In Bezug auf die Dauer der InterviewpartnerInnen in ihren jeweiligen Arbeitnehmerüberlassungen in Einsatzunternehmen lässt sich vermuten, dass das Sample vom öffentlich geprägten Merkmal einer kurzen Einsatzdauer<sup>242</sup> abweicht. Über die Hälfte der InterviewpartnerInnen ist ein Jahr oder länger im gleichen Einsatz. Interessant ist darüber hinaus die Struktur des Samples mit Blick auf den Familienstand. Hier lässt sich vermuten, dass eine Tätigkeit in der Arbeitnehmerüberlassung vorzugsweise von Menschen ausgeübt wird, die nicht in einer Partnerschaft leben, da lediglich ein Drittel der InterviewpartnerInnen verheiratet oder zusammenlebend ist (vgl. folgende Abbildung).

---

<sup>240</sup> vgl. auch Kap.2.2 und Kap.3.3

<sup>241</sup> eigene Abbildung

<sup>242</sup> vgl. auch Kap.2.2 und Kap.2.3

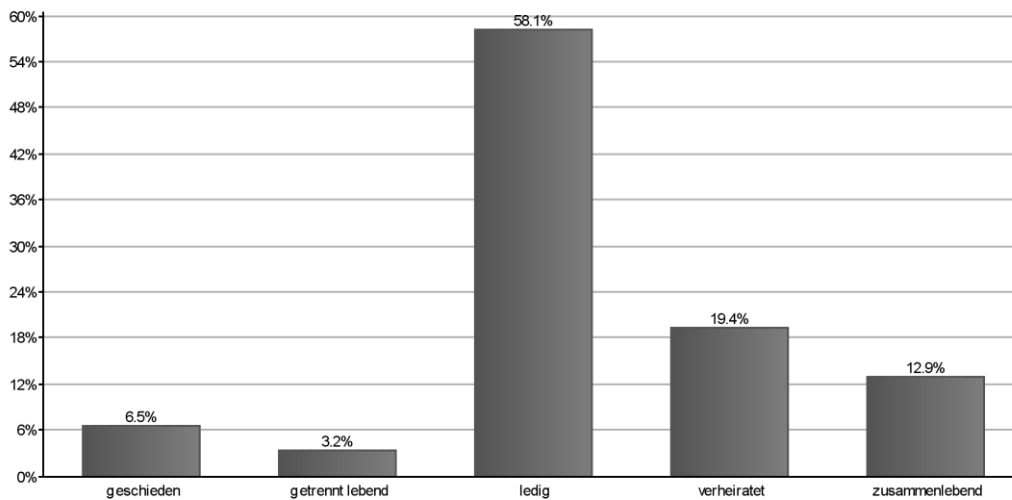


Abbildung 45: Samplestruktur: Familienstand<sup>243</sup>

Weitere Abbildungen zu allen erhobenen Merkmalen sind in Anlage 5 „Abbildungen Samplestruktur“ zusammengestellt.

Darüber hinaus werden zur weiteren Übersicht über die jeweiligen Einzelfälle in Anlage 6 kurze Fallvignetten in tabellarischer Form aufgeführt.

### 5.3 Auswertungsmethodik

Mit Blick auf die Forschungsfrage und der zentralen Perspektive der Leiharbeitenden wurde auf Grund des Mangels an vergleichbaren vorliegenden Forschungsergebnissen Wert auf eine explorative Methodik gelegt. Die im Rahmen dieser Studie angewandten Methoden sollten es ermöglichen, latente Sinn- und Wertstrukturen sowie Wahrnehmungsaspekte der Leiharbeitenden in Bezug auf ihren Arbeitsplatz bzw. ihr Arbeitsverhältnis zu beschreiben und gleichermaßen theoriegeleitete Aspekte zu betrachten. Ein thematisch-strukturierender Charakter sollte schließlich dazu beitragen, weitere Untersuchungen anzuregen. Da zu erwarten war, dass die Forschungsergebnisse vielfach mit einem Impuls aus der Praxis der Zeitarbeit diskutiert werden, sollte die Methode ebenfalls ermöglichen, eine für die Praxis bedeutsame Typologie zu entwickeln, die für ein professionelles Handeln der Akteure herangezogen werden kann.

#### 5.3.1 Qualitativ explorativer Ansatz

Die Abwägung, welchen Anforderungen die Methode bzw. das Analyseverfahren zur Evaluation der geforderten Erkenntnisse genügen musste, orientierte sich an Froschauer und Lueger (2003). Sie klassifizieren die objektive Hermeneutik<sup>244</sup>, die

<sup>243</sup> eigene Abbildung

<sup>244</sup> zur Darstellung vgl. u.a. Oevermann 1996; Reichertz 2004

Grounded Theory<sup>245</sup> oder Modi der Diskursanalyse<sup>246</sup> eher als genuin qualitative Verfahren. Dementgegen verorten sie Verfahren, wie die Frequenz- oder Kontingenzanalyse als quantitative Verfahren.<sup>247</sup> Flick, Kardorff und Steinke (2004) unterscheiden Auswertungsmethoden ähnlich, allerdings hinsichtlich ihrer Vorgehensweise. Einerseits differenzieren sie in codierend-kategorisierend operierende, wie die Grounded Theory oder die Inhaltsanalyse<sup>248</sup>, andererseits in hermeneutisch tradierte wie beispielsweise die objektive Hermeneutik sowie die Konversations-<sup>249</sup> bzw. Gattungs-<sup>250</sup> und Diskursanalyse.<sup>251</sup> Notwendige Anforderung an das zu verwendende Verfahren war, die Sinn- bzw. Wertstrukturen der Zeitarbeitenden einzubeziehen, gleichzeitig aber auch Raum für deren individuelles Kontextwissen in Bezug auf verschiedene Erlebnis- und Erfahrungsaspekte zu geben, um die empirischen Daten vor dem Hintergrund figurationssoziologischer Überlegungen zu interpretieren. Theoretisch bereits fundierte Aspekte zur Arbeits- bzw. Arbeitgeberqualität nach dem Great Place to Work Modell und des DGB-Index Gute Arbeit sollten auf dieser Basis schließlich reflektiert und um die Aspekte der Leiharbeit ergänzt werden können. Kategorien bzw. Codes sollten daher nur in geringem Maße von außen an das Datenmaterial herangebracht werden und neben diesen theoretischen Codes ein System von in-vivo-Codes in Anlehnung an die Vorgehensweise der Grounded Theory aus dem Datenmaterial entwickelt werden. Als zentrales Moment stellte sich demzufolge heraus, das Datenmaterial auf seinen Inhaltsgehalt hin auswerten, Codes bzw. Kategorien aufzustellen und die Präsenz der theoriebasierten und aus dem Datenmaterial entwickelten Kategorien sowie deren Auflage analysieren zu können. Hintergründe der Aussagen, der Entstehungskontext sowie Sprach- bzw. Inhaltsstrukturen waren demnach zu vernachlässigen, da vielmehr die Herausarbeitung von Aspekten auf Basis theoretischer Erkenntnisse zur Zeitarbeit und zur Arbeitsplatz- bzw. Arbeitgeberqualität im Vordergrund stand. Ebenso sollten im Rahmen der qualitativen Analyse auch quantitative Aussagen getroffen werden, um gewisse Ausprägungen verdeutlichen und gewisse strukturelle Aussagen zum Datenmaterial anhand der Häufigkeiten von Codings treffen und so einer Typologie zuordnen zu können.

Die Erweiterung der Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie um Aspekte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) in ihrer strukturierenden Variante vereinte diese Kriterien „als reduzierendes Verfahren mit hermeneutischen Komponenten“<sup>252</sup> in einem Verfahren zur Zusammenfassung und Strukturierung von Aussageinhalten.<sup>253</sup> In Abwägung der Zielsetzung wurde die Auswertung daher in Anlehnung an dieses Verfahren und einer induktiven Kategorienbildung in Anlehnung an

---

<sup>245</sup> zur Darstellung vgl. u.a. Strauss/Corbin 1996; Böhm 2004

<sup>246</sup> zur Darstellung vgl. u.a. Werke von Foucault; Parker 2004

<sup>247</sup> vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.89

<sup>248</sup> vgl. hierzu u.a. Mayring 2004

<sup>249</sup> zur Darstellung vgl. u.a. Deppermann 1999; Bergmann, 2004

<sup>250</sup> zur Darstellung vgl. u.a. Knoblauch/Luckmann, 2004

<sup>251</sup> vgl. Flick/Kardorff/Steinke 2004, S.332f

<sup>252</sup> Froschauer/Lueger 2003, S.89

<sup>253</sup> vgl. Seipel/Rieker 2003, S.193

die Grounded Theory vorgenommen. Als Basisorientierung diene folgendes Ablaufmodell:

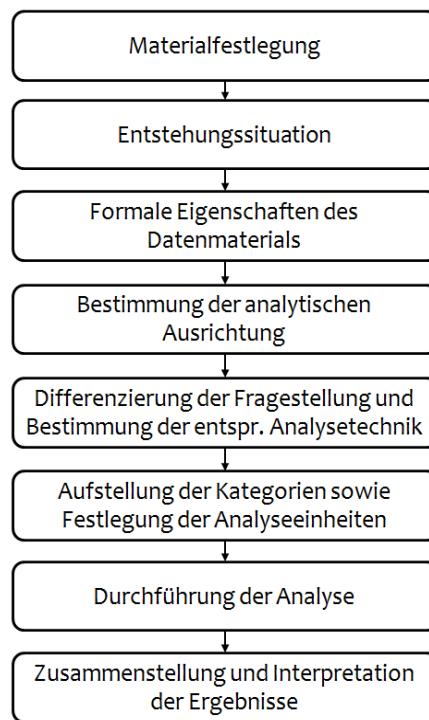


Abbildung 46: Ablaufmodell auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse in Erweiterung einer Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie<sup>254</sup>

Auf das festgelegte Material, die Entstehungssituation sowie die formalen Eigenschaften des Datenmaterials wurde vorstehend bereits eingegangen (vgl. Kap. 5.1).

Zusammenfassend ist an dieser Stelle daher festzuhalten, dass es sich beim Material um Transkriptionen von leitfadengestützten Interviews<sup>255</sup> mit Zeitarbeitenden aus Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern handelt. Diese wurden aus den Aufzeichnungen der Interviews, in denen individuelle Erfahrungen und Einstellungen in Bezug auf die Zeitarbeit thematisiert wurden, erzeugt. InterviewpartnerInnen waren ausschließlich aktuell in einem Leiharbeitsverhältnis tätige ArbeitnehmerInnen sowie ehemals in der der Zeitarbeit Beschäftigte. Die angewandten Transkriptionsregeln wurden ebenfalls in Kapitel 5.1 erörtert.

Zeitarbeitende wurden im Rahmen der Interviews dazu angeregt, ihre persönlichen Erfahrungen, ihr gegenwärtiges Befinden, ihre Werte und Qualitätsaspekte in Bezug auf die Arbeitsform der Zeitarbeit und über die eigene Biographie zu erzählen. In-

<sup>254</sup> in Anlehnung an Mayring 2010, S.60ff

<sup>255</sup> vgl. Kap.5.1

haltsanalytisch ist das Projekt demnach so ausgerichtet, dass Aussagen über Arbeitsplätze in der Zeitarbeit, ihre Qualitätsaspekte sowie Wahrnehmungsfacetten der Zeitarbeitenden getroffen werden können.

Aus den in Kapitel 2 und 3 rekonstruierten Daten und Aussagen zur Zeitarbeit und den Arbeitsverhältnissen Zeitarbeitender ergibt sich bei der Differenzierung der Fragestellung des Forschungsvorhabens die bereits erläuterte Fragestellung, inwiefern Zeitarbeitende ihr Arbeitsverhältnis als „qualitativ gut“ empfinden, was sie zu dieser Beurteilung veranlasst und in welcher Art und Weise sie die Rolle ihrer ArbeitgeberIn wahrnehmen. Ziel war es, das vorliegende Material strukturierend zu analysieren und Qualitätsaspekte bzw. -determinanten zu extrahieren. Dies führte zur Technik der Strukturierung im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse, ergänzt um eine induktive Kategorienbildung in Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie.

Zur theoretisch gestützten Konstruktion von Kategorien und zur Festlegung der Analyseeinheiten bzw. zur Bildung eines Codesystems wurden, neben der sozial- und betriebswirtschaftlichen Literatur, expliziertes Wissen in Bezug auf das Beschäftigungsverhältnis der Zeitarbeit, Kontextwissen aus dem Alltag der Zeitarbeitsbranche sowie die rezipierte Theorie systematisch anhand einer Mind-Mapping Methode verdichtet. Dabei wurden Items eliminiert, die sich nicht im Rahmen der triangulären Beziehung in der Arbeitnehmerüberlassung abbilden ließen, schwer verständlich waren oder sich als redundant mit anderen Items herausstellten.

Figurationssoziologische Aspekte wurden anschließend eingebunden und führten somit zur weiteren Verknüpfung von Items und deren Eingliederung in Hauptkategorien. Dabei wurden die Aspekte der Mikro-, Meso- und Makro-Betrachtung inkludiert. In diesem Zusammenhang wurde das trianguläre Geflecht der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration aufgenommen. Dies führte zur notwendigen Berücksichtigung personaldienstleister- (PDL) und einsatzunternehmenorientierter (EiU) Aussagegehalte. Mit dem Ziel, Aspekte der Qualität des Arbeitsverhältnisses zu untersuchen, fanden hierbei ebenfalls Darlegungsaspekte im Datenmaterial mit positiver und negativer Ausprägung Berücksichtigung.

Im Resultat ergab sich für die Analyse ein theorie- und datenmaterialgeleitetes Codeschema, welches vom Umfang her dem Analyseziel angemessen sein, einen direkten Bezug zur Theorie und zur Analyseeinheit berücksichtigen, trennscharfe Codierungen aufweisen und offen für In-Vivo-Codierung sein sollte. Diese Anforderungen führten zu einem umfassenden Codeschema, da neben den theoriegeleiteten Codes der Mikro- Meso- und Makroebene umfängliche datenmaterialorientierte In-vivo-Codierungen vorgenommen wurden, um die Sequenzen möglich genau erfassen und bezeichnen zu können. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit des forschungspraktischen Vorgehens wird dieses Codeschema in der folgenden Aufstellung vollständig dargestellt.

Code / Subcode	Beschreibung / Abgrenzung
Makro-Aspekte	Auswirkungen von Aktivitäten übergeordneter Einflussgruppen auf die Zeitarbeit, den Individuellen Arbeitsplatz sowie gewünschte Maßnahmen dieser Gruppen.
Funktion der Zeitarbeit (makro)	Welche Funktion nimmt Zeitarbeit (ZA) in der Makro-Perspektive ein? Einfluss auf Märkte, Unternehmen, Arbeitsuchende und Mitarbeitende Gesellschaftliche Effekte Nutzung von ZA durch Einflussgruppen.
Änderungswünsche	Was würde Mitarbeitende konkret und wieso ändern? Welche Veränderungen wünschen sich Zeitarbeitnehmende (ZAN)? Handlungsempfehlungen der ZAN Forderungen der ZAN
direkte Einflussnahme auf den Arbeitsplatz	Einfluss von Politik, Gesetzgebung, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden Konkrete Ergebnisse, Einflussnahmen (Beispiele) Wahrnehmung der Aktivitäten
Einfluss auf die Zeitarbeit	Einfluss von Politik, Gesetzgebung, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden
Meso-Aspekte	Konkrete Wahrnehmungen Mitarbeitender in Bezug auf die trianguläre Beziehung der Arbeitnehmerüberlassung
Arbeitgeberwahrnehmung	Wahrnehmung Mitarbeitender in Bezug auf die "gefühlte" Arbeitgeberrolle
Verleiher und Entleiher	Zusammenarbeit zwischen Verleiher/Personaldienstleister (PDL) und Entleiher/Einsatzunternehmen (EiU) Abstimmung, Koordination, Regelungen etc. Problembereiche (auch in Bezug auf ZAN) Wahrgenommene oder bekannte Regelungen, Vereinbarungen oder Verbindungen bzw. Verhältnisse zwischen PDL und EiU
Mikro-Aspekte	Situationen sowie entsprechende Gefühle und Handlungen im direkten privaten Umfeld Eigenes Rollenverhalten als Zeitarbeitende sowie Funktion der Zeitarbeit

Code / Subcode	Beschreibung / Abgrenzung
Zugang zur Zeitarbeit	Zugang (InterviewpartnerIn) IP zur Anstellung in der ZA
direkte Qualitätsdeterminante	Direkt genannte Qualitätsdeterminante in Bezug auf das ZA-Verhältnis "Arbeitsplatz ist gut, wenn..."
Funktion der Zeitarbeit	Funktion, die die Zeitarbeit im Rahmen der bisherigen und zukünftigen beruflichen Entwicklung einnimmt
Rolle als Zeitarbeitende/r	Erfahrungen, Selbst- und Fremdbild im privaten und beruflichen Bereich
Kinder, Partner und Familie	Auswirkungen, Effekte und Empfindungen in Bezug auf das familiäre / partnerschaftliche Umfeld
In-Vivo	Aus dem Datenmaterial direkt erzeugt und durch entsprechende Begriffe oder kurze Sequenzen aus dem Text benannt
die wechseln da wie Unterwäsche (Team des PDL)	Wechsel des internen Personals des PDL (Disponenten, Betreuer etc.)
Freizeit	Tätigkeiten in der Freizeit Stellenwert der freien Zeit Umfang der Freizeit.
Betriebsrat	Aktivitäten des Betriebsrates in Bezug auf ZAN Umgang mit dem Betriebsrat
eine Unterkunft	Unterbringung des ZAN bei auswärtigen Einsätzen
man braucht einen Stamm	ein Team, was zusammengehalten wird gleichbleibende ZAN beim EiU
das geht da wie Brötchenbacken (dann ist man beim Arbeitsamt)	Wechsel von ZAN / Austausch Zusammenhänge mit dem Verbleib von ZAN im EiU (kurzfristige) Beendigung des Einsatzes / Abmeldung Druckmittel seitens des EiU "Aussortieren" von ZAN
Übernahme durch EiU	Thematik der Übernahme des ZAN in ein Stammmitarbeitenden-Verhältnis (SMA-Verhältnis) Auswirkungen, Handlungspraktiken etc.



Code / Subcode	Beschreibung / Abgrenzung
ich bin die Aushilfe (wie den letzten Abschaum)	sich als vollwertige, gleichberechtigte Mitarbeitende (MA) fühlen anders behandelt werden als Stammmitarbeitende (SMA) Hinderungen, die Arbeit richtig zu erledigen (z.B. durch eingeschränkten Zugang zu Technik / Informationen) nicht als "Leihher" behandelt werden Gefühl "das letzte Rad am Wagen zu sein" Sichtweise der SMA auf ZAN
da möchte ich nicht noch mal hin	Ablehnung des Einsatzes durch ZAN Umstände, die den Einsatz "unerträglich" machen Unzufriedenheiten seitens ZAN bezüglich der Rahmenbedingungen des Einsatzes
mal ein anderes Gesicht	"Auflösung" des Alltagstrotts beim EiU durch neue (externe) Mitarbeitende
ein Teil von der Einrichtung	Bindung zum EiU durch häufigeren/längeren Einsatz Besseres Kennen der KollegInnen sowie Auswirkung auf die Akzeptanz Arbeitskleidung einheitlich Tiefgreifende Einbindung in die Arbeitsprozesse und innerbetrieblichen Strukturen des EiU
Informationen zur Zeitarbeit	Berichterstattung/Informationen zur und über die Zeitarbeit Art und Weise in der ZAN Informationen erhalten und austauschen Wissen über die Funktionsweise der Zeitarbeit.
Stolz sein auf die eigene Leistung	Stolz auf sein Arbeitsergebnis sein Den eigenen Beitrag an einem Gesamtergebnis erkennen "Das ist schön und gut"
Weiterbildung	Möglichkeiten zur Weiterbildung (Zugang) Wie wird mit Weiterbildung umgegangen? Nutzung von Weiterbildung Zusammenhang zwischen Einsatz und Weiterbildung Finanzielle Aspekte zur Weiterbildung Funktion der Weiterbildung (z.B. Weiterqualifizierung mit besonderem Ziel) Wünsche zur Weiterbildung Weiterbildung bei EiU und PDL

Code / Subcode	Beschreibung / Abgrenzung
Vorgesetzte	Umgang mit Vorgesetzten (VG), bzw. Umgang VG mit dem ZAN Gestaltung der Beziehung und der Prozesse Funktion VG in Bezug auf die Arbeit ZAN Rolle VG für den ZAN
Verantwortung und Wertschätzung	Übernahme / Übertragung von Verantwortung Wertschätzung durch Feedbacks und entsprechende Möglichkeiten daraus zu lernen Sinnhaftigkeit der Arbeit Anerkennung der Arbeitsleistung Wertschätzung von besonderem Engagement Ausmaß der Selbstständigkeit bei der Arbeit (ohne dauerhafte Kontrolle; "über die Schulter schauen") Anerkennung der Erfahrungen
Arbeitsbedingungen allgemein	Stressbelastungen, die aus dem Arbeitsumfeld resultieren Arbeits- und Gesundheitsschutz, Persönliche Schutzausrüstung (PSA) Arbeit im Team Umfang der Arbeit (ist sie "schaffbar") Zeitdruck Arbeitszeiten (planbar, Umfang)
alle zusammen	Aktivitäten, die ZAN und SMA zusammen unternehmen Einbezug von ZAN in die Belegschaft und Feierlichkeiten Funktionierendes Team ohne "Ungleichgewicht"
Kolleginnen und Kollegen	Umgang der KollegInnen untereinander Probleme/Problemsituationen Einführung in die Arbeit durch Kollegen Mitteilen von Informationen Akzeptanz der ZAN durch SMA Gegenseitige Unterstützung Bewusstes Distanzieren von SMA Integration ins Team Emotionale Bindung

Code / Subcode	Beschreibung / Abgrenzung
was eigentlich nicht sein soll	Von der Norm, Gesetzgebung, Werte- oder Regelsystem abweichendes Verhalten / Vorgehen
betteln nach Urlaub	Möglichkeiten Urlaub zu beantragen und zu erhalten Kontextsituationen zum Urlaubsantrag / zur Urlaubsgewährung, Urlaubsplanung
einsatzfreie Zeit	Handhabung der einsatzfreien Zeiten
Wünsche	Wünsche, Ziele und Vorstellungen der ZAN
privates Auto für die Firma	Umgang mit dem privaten Auto in Bezug auf Einsätze von ZAN
Finanzielles	Finanzielle Rahmenbedingungen Vergütung, Lohnersatzleistungen etc. Vergleiche mit anderen Relation zur Arbeit / zu Einsatzerwartungen Sparen, Sicherheit/Unsicherheit Urlaubs-/Weihnachtsgeld, Abrechnung
erst mal checkst du ab	Verhalten bei einem neuen Einsatz (ZAN "prüft") Zurechtfinden und mit der Zeit sein Verhalten "justieren", sich beweisen
was kannst und auch was möchtest	zeigen, was man kann offen damit umgehen, was man möchte Interessen/Erfahrungen einbringen/vertiefen Ermessensspielräume bei der Arbeit "Einsatz nach Können und indiv. Bedürfnissen" über Erwartungen verständigen
du machst und ich sitze daneben und gucke zu	neutraler und gleichberechtigter Umgang Verständnis der SMA, das man neu ist und sich einfinden muss nicht auf sich allein gestellt sein / alleine mit seiner Aufgabe klarkommen müssen Abwälzen von Arbeit auf ZAN (um sich bei bestimmten Aufgaben als SMA selbst aus der "Schusslinie" zu bringen) Zuteilung von guten Aufgaben Beobachtung und Beurteilung durch SMA

Abbildung 47: Codeschema<sup>256</sup><sup>256</sup> eigene Abbildung

Zur Durchführung der Analyse des Datenmaterials wurde dieses Codeschema in MAXQDA übertragen, bei der Durchführung der Analyse in Anlehnung an die Grounded Theory durch die entsprechenden In-Vivo-Codes erweitert und im weiteren Verlauf verdichtet, sobald eine Trennschärfe zweier Codes nicht mehr eindeutig vorlag. Abschließend ergab sich dann folgender Codebaum.

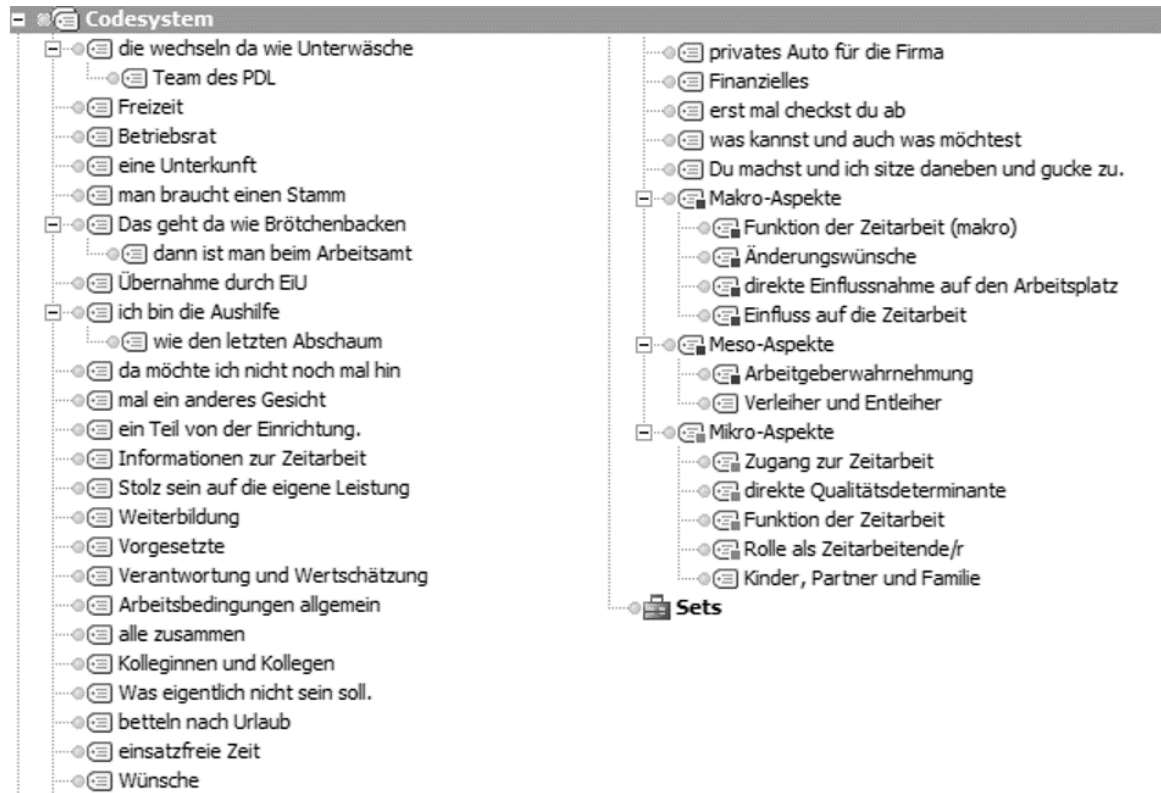


Abbildung 48: Codebaum in MAXQDA<sup>257</sup>

Die im Word-Format angefertigten Transkripte wurden in ihrer Formatierung aufbereitet und gänzlich in die Software importiert. Parallel dazu wurde in MAXQDA ein Dokumentenvariablen-System aufgebaut, um die jeweiligen Informationen aus den soziodemographischen Kurzfragebögen aufzunehmen und direkt mit dem entsprechenden Datenmaterial zu verknüpfen. Dies mit dem Ziel, allgemeine Aussagen über die Struktur des Samples vornehmen und darauf basierend eine Typologie konstruieren zu können. Das Dokumentenvariablen-System ist in folgender Abbildung illustriert.

<sup>257</sup> eigene Abbildung aus MAXQDA

Variablenname	Variablentyp	Kategorial
<input type="checkbox"/> Dokumentgruppe	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Dokumentname	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Erstellt am	Datum/Uhrzeit	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Anzahl Codings	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Anzahl Memos	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Autor	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bytes	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Interviewer	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Interviewdatum	Datum/Uhrzeit	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> InterviewpartnerIn	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Interviewort	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Betriebszugehörigkeit	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> aktive/r ZAN/in	Boolean	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Einsatzdauer	Ganzzahl	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> höchster Bildungsabschluss	Ganzzahl	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Tätigkeiten (EG)	Ganzzahl	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Stellenbeschreibung / Tätigkeit	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bildungs-/Berufsabschluss	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Umfang AV	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Wohnort	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Geschlecht	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Familienstand	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Staatsangehörigkeit	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Geburtsland	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Alter	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Kinder im Haushalt	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> weitere Personan im Haushalt	String	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> weit. Pers. im HH (Anzahl)	Ganzzahl	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> HH-Nettoeinkommen	Ganzzahl	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Arbeitgeberwahrnehmung	Ganzzahl	<input checked="" type="checkbox"/>

Abbildung 49: Dokumentenvariablen-System in MAXQDA<sup>258</sup>

Nach diesen vorbereitenden Schritten erfolgte die computergestützte Datenanalyse. Hierzu wurde das Datenmaterial durchlaufen und Textpassagen entsprechend codiert. Dabei waren Doppelcodierungen, d.h. Codierungen von Sequenzen mit einem bestimmten Code innerhalb von anders codierten Sequenzen zugelassen, sollte eine Abgrenzung und Zuweisung jeweils eindeutig möglich sein. Gleiche Informationen innerhalb einer Sequenz wurden nur einmal codiert. Des Weiteren wurde immer eine vollständige Sinneinheit – mindestens ein Satz, in manchen Fällen auch ganze Absätze einschließlich der Interviewer-Frage – codiert, um im späteren Text-Retrieval eine Auswertung unter Berücksichtigung der Sinnzusammenhänge vornehmen zu können. Nach allen Materialdurchläufen wurden auf diese Weise insgesamt 1.262 Sequenzen codiert.

Diese codierten Sequenzen bzw. Codings wurden dann nach dem Gesamtdurchlauf des Datenmaterials systematisch durch Verwendung der Retrieval-Funktion gelistet. Hierbei wurden die Dokumentvariablen im Sinne der Mixed Methods Funktion auch

<sup>258</sup> eigene Abbildung aus MAXQDA

als Eingrenzungswerte verwendet, um zusätzliche Informationen aus dem Datenmaterial gewinnen zu können. Diese Listen wurden dann im Folgenden auf Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Sinne des figurationssoziologischen Ansatzes untersucht. Dabei wurden einzelne Aspekte, Rollenverhältnisse und Interdependenzen verdichtet und beschrieben. Der Arbeitsprozess gliederte sich dabei in zwei wesentliche Schritte.

Zuerst wurden alle Interviews im Einzelnen betrachtet. Es erfolgte ein Durchlauf jedes einzelnen Interviews, wobei nach aussagekräftigen Textstellen gesucht wurde. Diese Sequenzen wurden dann thematisch codiert. Bei forschungspraktischer Relevanz einer Sequenz, die jedoch keinem bereits vorhandenen Code aus dem Codesystem zugeordnet werden konnte, wurde aus dem entsprechenden Textabschnitt ein In-Vivo-Code gebildet (z.B. „das geht da wie Brötchenbacken“ in Kontext auf den schnellen Wechsel von Zeitarbeitpersonal). Dieser Code wurde dann im weiteren Verlauf der forschungspraktischen Arbeit weiterverwendet. Im Anschluss wurden über die Summary-Funktion in MAXQDA alle codierten Sequenzen des Einzelfalls gelistet und im Textmaterial codierte Phänomene im Sinne des offenen Codierens nach der Grounded Theory Methodologie auf eine höhere Abstraktion verdichtet, in Begriffe bzw. Beschreibungen gefasst, in erste Beziehungen zueinander gesetzt und zusammenfassend interpretiert. Entsprechend der jeweiligen Codezuweisungen entstand somit systematisch in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eine „paraphrasierte“ Beschreibung der Codekategorisierung, die für das weitere Vorgehen, dem axialen Codieren, als Grundlage diente.

Im zweiten Arbeitsschritt wurde das gesamte Datenmaterial generalisierend unter Einbezug der bereits bestehenden Theorie und Modelle untersucht. Dabei standen der Vergleich und die Kontrastierung der codierten Segmente und deren herausgearbeitete Codekategorisierungen im Mittelpunkt. Gemeinsamkeiten oder Unterschiede der InterviewpartnerInnen wurden somit anhand eines weiteren Retrievals herausgearbeitet und das Datenmaterial somit im Sinne der Forschungsfrage verdichtet und methodisch strukturiert. Dieser Prozess diente dazu, im Sinne des axialen Codierens nach der Grounded Theory Methodologie wiederholt auftretende Phänomene, deren Beziehungen untereinander sowie fallübergreifende zentrale Aspekte herauszuarbeiten. Diese auftretenden Muster führten zu ersten Fokussierungen von Codekategorien. Besonders häufig stellten sich an dieser Stelle bereits Wechselbeziehungen von qualitativen Empfindungen der Zeitarbeitnehmenden in Bezug auf ihr Arbeitsverhältnis und deren Ausprägung der Arbeitgeberwahrnehmung heraus. Die Arbeitgeberwahrnehmung erlangte an dieser Stelle bereits die Rolle einer potentiellen Schlüsselkategorie. In einem weiteren forschungspraktischen Schritt wurden aufbauend auf den Ergebnissen des axialen Codierens die in den Summaries extrahierten Phänomene (in den Codekategorien) nochmals im Sinne des selektiven Codierens nach der Grounded Theory Methodologie verdichtet. Dabei wurde die Arbeitgeberwahrnehmung als Schlüsselkategorie bestätigt und das Material mit Hinblick auf das zentrale Konzept einer möglichen gegenstandsbasierten Theorie nochmals gesichtet bzw. Codierungen in Bezug auf die Schlüsselkategorie nochmals reflektiert und gegebenenfalls verortet.

Durch diesen mehrstufigen Forschungsprozess ergaben sich nach dem Durchlauf eines jeden Einzelfalls als erstes Zwischenergebnis umfangreiche Fallzusammenfassungen in Form von Grid-Tabellen. Diese griffen die wesentlichen Merkmale des jeweiligen Falls, Daten aus den soziodemografischen Kurzfragebögen und die umfangreichen Ergebnisse der sequenziellen Paraphrasierungen auf.

Die weitere Generalisierung der Daten, führte neben der Schlüsselkategorie der Arbeitgeberwahrnehmung zu einer besonderen Betrachtungsweise der Qualität. Diese konnte in Abhängigkeit der sich unterscheidenden Wahrnehmungssituation in ähnlichen Kontexten unterschiedlich eingestuft werden. Als Ergebnis der beobachtbaren Praktiken, also der Art und Weise, wie sich die InterviewpartnerInnen in ihren individuellen Beschäftigungssituationen verhalten, ergab sich eine kontextbasierte Wahrnehmung der Qualitätsaspekte, die in ihrer Gesamtheit wiederum die Motivation der Beschäftigten beeinflussen. Der figurationssoziologische Ansatz lässt zu, dieses Phänomen als Konfiguration abzubilden. Es ergibt sich hieraus eine „Motivationsqualität“, die den Begriff der Qualität, auf Basis der sich vorfindenden Situation und deren individueller Wahrnehmung durch die Beteiligten manifestiert. Um dies konkret darzustellen und für einen Theorie-Praxis-Transfer nutzbar zu machen, bedarf es jedoch einer weiteren methodologischen Vorgehensweise, die entsprechende Eigenschaften vereint und es ermöglicht, diese sinnvoll darzustellen. Hier bildet der Ansatz einer Typenbildung eine Grundlage für das weitere Vorgehen.

### 5.3.2 Konzeption einer Typologie

Der Begriff „Typus“ wird in den Sozialwissenschaften bereits seit dem 19. Jahrhundert diskutiert. Im Besonderen hatte Max Weber mit seinem Begriff des „Idealtypus“ einen zentralen Einfluss auf den fachlichen Diskurs. Der Idealtypus bewegt sich methodisch zwischen Empirie und Theorie, „er bezieht sich auf reale empirische Phänomene, beschreibt sie aber nicht [...] sondern übersteigert einige ihrer Merkmale, um sie zu einem Modell sozialer Wirklichkeit zu bringen.“<sup>259</sup>

Verstehen ist demnach die Methode der Soziologie von Max Weber, die in diesem Zusammenhang daher auch „verstehende Soziologie“ genannt wird. Weber will dabei auf Grund nicht ausreichender Konstruktionsmöglichkeiten von eindeutigen Kausalitäten mit Hilfe von Idealtypen die Wirklichkeit ordnend erfassen und zu einem systematischen Verstehen beitragen.<sup>260</sup> Der Zweck des Idealtypus ist somit darin zu sehen, modellartig soziale Zusammenhänge zu verdeutlichen, charakteristische Zusammenhänge aus einer komplexen Realität herauszustellen, um einen bestimmten sozialen Zusammenhang bestimmen zu können. Primäres Ziel von Idealtypen ist jedoch, die ungeordnete Vielfalt von Einzelfallerscheinungen explorativ einem Ideal zuzuschreiben. Dabei werden Regelmäßigkeiten eines jeweils bedeutenden Handelns verdeutlicht und gezeigt, wann und wo dieser Typus erscheinen könnte.<sup>261</sup>

---

<sup>259</sup> Kelle/Kluge 2010, S.83

<sup>260</sup> vgl. Henecka 2009, S.59

<sup>261</sup> vgl. Schäfers 2013, S.42

Weber konstruiert den Idealtypus durch „einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandener Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankengebilde.“<sup>262</sup> Im Forschungskontext wird hier also zu einem „Ideal“ hin abstrahiert. Der Idealtypus ist somit kein Abbild der Realität, sondern vielmehr ein Gebilde, welches dazu dient, das Vorgefundene besser erfassen und darstellen zu können, indem Einzelercheinungen einem Begriff zugeordnet werden und hierdurch ein geschlossenes gedankliches Konstrukt entsteht.<sup>263</sup> Der Idealtyp ist somit konstruiert und hebt einige konstitutiv erscheinende Faktoren als „rein“ ausgeprägt hervor, wodurch sie als „ideal“ für einen Typus erscheinen und ihn von anderen abgrenzen.<sup>264</sup>

Die enge Anlehnung an die empirischen Daten steht in diesem Forschungsvorhaben jedoch zentral, wodurch sich eine Abstraktion zum Ideal, welche theoretisch auch ohne umfangreiches Datenmaterial vorgenommen werden könnte, nicht primär anbietet. Vielmehr sollte eine konfigurativ-vergleichende Analyse der Fälle mit gleichzeitig naher Sicht auf den jeweiligen Einzelfall möglich sein, die ein qualitativ analytisches Beschreiben und Interpretieren zulässt. Methodisch sollte also gewährleistet sein, anhand von Fallvergleichen und -kontrastierungen einen Eindruck von Ähnlichkeiten und Unterschieden in den Einzelfällen zu erhalten, um schließlich möglichst gleichartige gruppieren und differente voneinander trennen zu können. Dieser Prozess führt zu einer Typologie, in der sich einem Typus zugeordnete Einzelfälle möglichst ähneln und sich die Typen selbst voneinander kontrastieren.<sup>265</sup>

Forschungspraktisch bedeutet dies, dass ausgehend von den empirischen Daten eine theoretisierende Verdichtung erfolgt, die über einen Abstraktionsprozess zur Konstruktion von Typen führt. Dieses Vorgehen kann zu einem Prozess des ständigen Vergleichens führen, wie er auch der Grounded Theory Methodologie zu Grunde liegt.<sup>266</sup> Die final konstruierten Typen werden dann anhand ausgewählter Kernfälle, die den Typus in möglichst reiner Form repräsentieren dargestellt und in einer Typologiematrix illustriert. Schmidt-Hertha und Tippelt (2011) weisen darauf hin, dass Typologien „ihre Stärke aus der verstehenden und begrifflichen Analyse gewinnen“<sup>267</sup> und forschungspraktisch weitreichende Funktionen erfüllen sowie weitere Forschung anregen können. So können aus empirischen Daten konstruierte Typologien beispielsweise für eine theoretische Verallgemeinerung von Bedeutung sein und ausschlaggebende Impulse für eine empirisch fundierte Theorieentwicklung geben.<sup>268</sup> Ebenso können Typologien als Anhaltspunkt für weiterführende Forschung herangezogen werden, die häufig hypothesenprüfend ist.<sup>269</sup> Auch als Interpretationshilfen

---

<sup>262</sup> Weber 1988/1922, S.194

<sup>263</sup> vgl. Przyborski / Wohlrab-Sahr 2008, S.331; Korte 1999, S.110f.

<sup>264</sup> vgl. Henecka 2009, S.60

<sup>265</sup> vgl. u.a. Kluge 1999, S.26ff; Lamnek 2005, S.736; Bailey 1994a, S.1ff; Sodeur 1974, S.23ff

<sup>266</sup> vgl. Przyborski / Wohlrab-Sahr 2008, S.330

<sup>267</sup> Schmidt-Hertha / Tippelt 2011, S.23f.

<sup>268</sup> vgl. u.a. Abicht / Schönfeld / Tippelt 2009; Nentwig-Gesemann 2001

<sup>269</sup> vgl. u.a. Lehmann 2010; Liebenwein 2008



für die Einzelfallanalyse können Typologien herangezogen werden und erleichtern in diesem Zusammenhang durch eine Bestimmung kennzeichnender Merkmale ein grundlegendes Verständnis.<sup>270</sup> Nicht zuletzt können Typologien auch im Rahmen eines Theorie-Praxis-Transfers kostbare Unterstützung bieten, Ziele aufzustellen, Handlungskonzepte zu entwickeln und Strategien zu evaluieren.<sup>271</sup>

Kelle und Kluge (2010) erläutern in ihrem Vorgehen, auf dem Weg vom Einzelfall zum Typus, das ein systematisches ins Verhältnissetzen von Merkmalen bzw. Kategorien, nicht nur eine Kontrollfunktion im Rahmen der Typenbildung hat, sondern „noch viel mehr eine heuristische Strategie zur Theoriebildung“ sei.<sup>272</sup> Dies passt wiederum zur Anlehnung an die gegenstandsbasierte Theoriebildung der Grounded Theory Methodologie, die in diesem Forschungsvorhaben Anwendung findet. Unter einer Typologie verstehen sie „das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem ein Objektbereich anhand eines oder mehrerer Merkmale in Gruppen bzw. Typen eingeteilt wird“.<sup>273</sup> Typenbildende Verfahren sind nach Kelle und Kluge äußerst relevant, wenn das Ziel empirischer Forschung die Entdeckung, Beschreibung und Systematisierung von Beobachtungen im Feld ist. Ein wesentlicher Bestandteil qualitativer Datenauswertungen ist demnach, systematisch Strukturen in den erhobenen Daten zu identifizieren. Typenbildende Verfahren helfen in diesem Zusammenhang bei der Beschreibung sozialer Realität durch Strukturierung, Reduktion und Generalisierung von Informationen. Die Einteilung eines Gegenstandsbereichs in wenige Gruppen oder Typen erhöht dessen Übersichtlichkeit, wobei sowohl die Diversität dargestellt, als auch charakteristische Merkmale, das „Typische“, von Teilbereichen hervorgehoben werden sollen.<sup>274</sup>

Durch die Bildung von Typen kann eine komplexe soziale Realität auf eine beschränkte Anzahl von Gruppen bzw. Begriffen reduziert werden, um sie durch Generalisierungen und Konstruktion von Typen greifbar und damit begreifbar zu machen. Kelle und Kluge stellen heraus, dass die (vorrangig deskriptive) Gruppierung seiner Komponenten einen Untersuchungsbereich überschaubarer macht und komplexe Zusammenhänge verständlich und darstellbar werden. Indem Typologien die essentiellen inhaltlichen Zusammenhänge, also zentrale Ähnlichkeiten und Unterschiede, im Datenmaterial deutlich machen, können sie die Formulierung von Annahmen über allgemeine kausale Beziehungen und Interdependenzen anregen. Typologien können also nicht nur die Strukturierung eines Untersuchungsbereichs ermöglichen, sondern auch die Generierung von Thesen und die (Weiter-)Entwicklung von Theorien in vielfältiger Weise unterstützen.<sup>275</sup>

Die Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen ein wesentlicher Schritt bei der Bildung von Typologien. Diese Vergleichsdimensionen legen fest, was im Fokus der Un-

---

<sup>270</sup> vgl. u.a. Abicht / Schönfeld / Tippelt 2009

<sup>271</sup> vgl. u.a. Tippelt / Emminghaus / Reupold / Lindner / Niedlich 2009

<sup>272</sup> vgl. Kelle / Kluge 2010, S.90

<sup>273</sup> Kelle / Kluge 2010, S.85

<sup>274</sup> vgl. Kelle / Kluge 2010, S.10ff

<sup>275</sup> vgl. Kelle / Kluge 2010, S.13

tersuchung stehen soll. Fälle können durch eine nahezu unbegrenzte Anzahl von Perspektiven verglichen werden, verschiedene Perspektiven führen jedoch zu unterschiedlichen Typologien. Vorrangig bei der Konstruktion von Typen sind demnach die Vergleichskategorien, anhand derer der Gegenstandsbereich untersucht werden soll, da diese überhaupt erst eine Kontrastierung bzw. einen Vergleich und somit die Konstruktion von Typen ermöglichen.<sup>276</sup>

Ziel ersten Arbeitsschrittes ist es demnach, Kategorien zu finden bzw. Kategorien in einer solchen Weise zu dimensionalisieren, dass die Fälle, die einer Merkmalskombination zugeordnet würden, sich möglichst ähneln und sich dabei von den anderen Typen möglichst gut abgrenzen lassen. Folglich soll im Ergebnis interne Homogenität bei gleichzeitiger externer Heterogenität vorliegen.<sup>277</sup>

Nach einer anschließenden Gruppierung der Fälle und Analyse der ihrer Sinnzusammenhänge sowie der Interdependenzgeflechte der in der jeweiligen Situation des Gegenstandsbereiches Involvierten, endet der Prozess der Typenbildung mit einer umfassenden und möglichst genauen Charakterisierung der gebildeten Typen anhand der relevanten Vergleichsdimensionen sowie der relevanten konstruierten Sinnzusammenhänge und Interdependenzgeflechte.<sup>278</sup>

Da sich die Fälle in der Regel nicht in allen Merkmalen und auftretenden Phänomenen gleichen, sondern oft nur ähneln, stellt sich die Frage, wie das Gemeinsame der Typen treffend beschrieben werden kann. Kelle und Kluge unterscheiden hier die Konstruktion von Idealtypen und die Beschreibung von Realtypen (eher der Durchschnitt). Die Bildung von Idealtypen lehnt sich an das bereits erwähnte Konzept Max Webers an. Bei der Konstruktion des Idealtypus werden häufig einzelne Charakteristika zugespitzt, um das Typische besser herauszustellen. Dies kann jedoch dazu führen, dass nicht nur die Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen, sondern auch die einzelnen Fälle des jeweiligen Typs sehr umfangreich erscheinen. Es werden daher häufiger Unterschiede als Gemeinsamkeiten betont. Dieses Vorgehen ist vor allem bei der Konfrontation des Idealtyps zum Einzelfall sinnvoll, um die Eigenarten des Falls herauszuarbeiten, aber nicht, um Gruppen von Fällen zu repräsentieren. Hierzu sollen besser Fälle ausgewählt und in ihren realtypischen Charakteristika beschrieben werden. Dieser Realtypus liefert die Möglichkeit, die Gruppe in ihrer Gesamtheit so treffend wie möglich zu charakterisieren. Damit könne auch dem Einwand entgegengewirkt werden, der gebildete Typus hätte zu wenig Bezug zur Realität, also zum untersuchten Gegenstandsbereich. Ein konkreter Theorie-Praxis-Transfer wird hierdurch ermöglicht.<sup>279</sup>

Diesen beschriebenen methodologischen Gedanken folgt die vorliegende Studie. Es werden in Anlehnung an die Überlegungen von Kelle und Kluge systematisch empirische Daten in ihrer individuellen Fallstruktur betrachtet und kategorial abstrahiert. Eine darauffolgende Reduktion der inhaltsanalytischen Erkenntnisse ermöglicht eine

---

<sup>276</sup> vgl. Kelle / Kluge 2010, S.18ff

<sup>277</sup> vgl. Kelle / Kluge 2010, S.93

<sup>278</sup> vgl. Kelle / Kluge 2010, S.105

<sup>279</sup> vgl. Kelle / Kluge 2010, S.105ff

konfigurative (Sinnzusammenhänge und Interdependenzgeflechte) Aufstellung und liefert somit die Basis zur Konstruktion von Typen und dem Aufstellen einer Typologie, die eine theorieunterstützende Funktion hat und zur Versachlichung von Diskursen beitragen kann (vgl. Abb. 50).

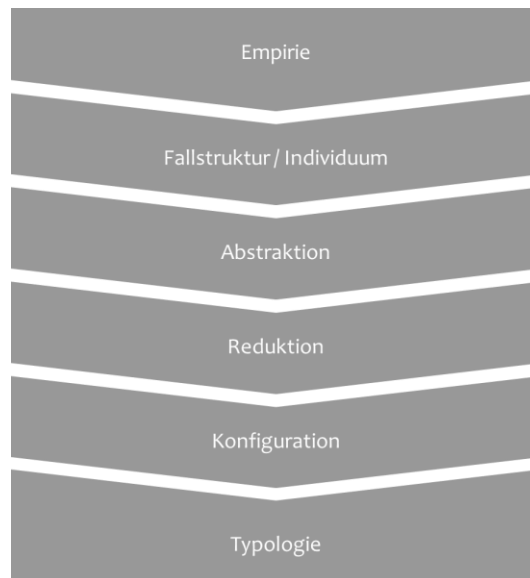


Abbildung 50: Konstruktion von Typen im Rahmen des Forschungsvorhabens<sup>280</sup>

Im Kern bedeutet dies für das forschungspraktische Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit, dass im Rahmen eines Methodenmixes gearbeitet wird. Mit Blick auf die vorstehende Abbildung wird auf dieser Basis angestrebt, aus den empirisch erhobenen Daten in den Einzelfällen zunächst Muster, bezogen auf die Forschungsfrage aufzudecken und systematisch zu strukturieren. Nach dem Abstraktionsprozess sollen erste potentielle Merkmale der Typen erarbeitet und anschließend konkretisiert (verdichtet) werden. Somit können diese systematisch zueinander ins Verhältnis gesetzt und Konfigurationen erarbeitet werden. Daraus konstruierte Typen werden dann schließlich in einer Matrix visualisiert.

Im vorliegenden Forschungsvorhaben wurden in diesem Zusammenhang die beschriebenen Methoden im Mix eingesetzt, um Typen in Abhängigkeit der Ausprägungen der Vergleichsdimensionen „Arbeitgeberidentifikation“ und „Motivationsqualität“ zu erarbeiten. Neben den Qualitätsaspekten wurden dazu wiederum die soziodemografischen Daten, die Erkenntnisse in Bezug auf die Erwerbsbiografien und die Dokumentenvariablen der Analyse herangezogen und systematisch kombiniert. Die Ergebnistabellen sind in Anlage 7 aufgeführt. Als Resultat ergab sich zunächst die folgende typologisierende Matrix mit vier Feldern.

<sup>280</sup> eigene Abbildung

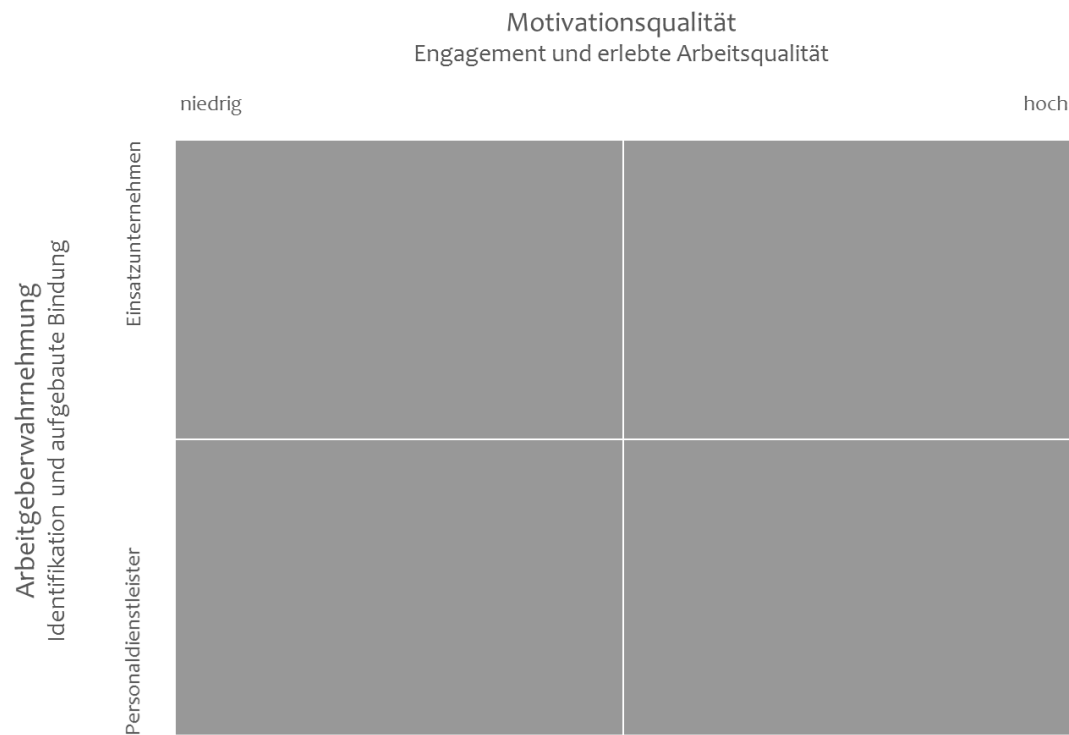


Abbildung 51: typologisierende Matrix<sup>281</sup>

Im darauffolgenden interpretativen Prozess konnten konkrete Typen konstruiert und beschrieben werden. Dazu mussten die Konfigurationen der Qualitätsaspekte eines Zeitarbeitsverhältnisses mit den wahrgenommen bzw. erlebten Facetten der Motivation und Arbeitgeberidentifikation herangezogen werden. Die Darstellung dieser Ergebnisse und deren Interpretation erfolgt im nächsten Kapitel.

---

<sup>281</sup> eigene Abbildung

## 6 Arbeitgeberidentifikation und Motivationsqualität – eine Typologie Zeitarbeitender

Zur Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse und Kernkategorien wurden aus den Transkripten der Interviews zunächst Sequenzen häufig angesprochener Themen und Formulierungen zu Sachverhalten der beschäftigungssozialen Situation der InterviewpartnerInnen herausgearbeitet.

Im Rahmen der qualitativen Analyse wurden darüber hinaus quantitative Aspekte, die explizite Ausprägungen verdeutlichen einbezogen, da es durchaus relevant erschien, ob ein Thema nur von einer InterviewpartnerIn oder von mehreren angesprochen wurde. Im Rahmen der Auswertung wurden dabei absolute Häufigkeiten der Codierungen herangezogen und Codereaktionen untersucht.

Die Erfassung der Struktur des empirischen Materials unter Einbezug der Häufigkeiten der codierten Textsegmente und ihrer Verteilung in Kombination mit Fall- bzw. Dokumentenvariablen diente dabei einer differenzierten Auswertung. Somit konnten in Reflektion der bestehenden theoretischen Erkenntnisse und der empirischen Daten der Untersuchung Aussagen zu Qualitätsaspekten von Zeitarbeitsverhältnissen getroffen werden. Im Rahmen der Entwicklung einer gegenstandsbasierten Theorie stellten sich spezielle Phänomene der „Zielgruppe Zeitarbeitender“ sowie die Relevanz der Kernkategorie der „wahrgenommenen Arbeitgeberrolle“ heraus.

Um diese Ergebnisse und deren Bedeutung darzustellen wird im Folgenden auf die Relevanz der Motivation und der Identifikation im Kontext der Arbeit von Leiharbeitenden abgestellt. Anschließend werden darauf aufbauend die Aspekte der Entstehung von Qualität im Zusammenhang mit der Beschäftigungssituation hergeleitet. Hierbei wird deutlich, dass die Wirkung und Reichweite jeweils durch verschiedenartige Rahmenbedingungen der einzelnen Leiharbeitenden konstituiert oder zumindest grundlegend beeinflusst wird. Anhand einer konstruierten Typologie wird daher ein Erklärungsversuch unternommen und abschließend auf die Bedeutsamkeit der Interdependenzen in der Konfiguration der Arbeitnehmerüberlassung eingegangen.

### 6.1 Arbeitgeberidentifikation und Arbeitsmotivation von Zeitarbeitenden

Die kontroversen Diskurse zum Stellenwert und zur Funktion der Zeitarbeit zeigen aus der Perspektive der ArbeitgeberIn sowie von Seiten der Arbeitnehmervertretungen unterschiedlichste Themen. Flexibilisierungsaspekte, ihre Nutzung als strategisches Instrument für Unternehmen sowie die Herausforderungen atypischer und prekärer Beschäftigung stehen dabei stets im Mittelpunkt.<sup>282</sup>

---

<sup>282</sup> vgl. Kap. 2

Häufig geht es im individuellen Kontext der Beschäftigten jedoch gar nicht um die Debatte über „Ausbeutung und Chancen“, sondern um deren eigenes Verständnis sowie ihre eigene persönliche Stellung innerhalb des triangulären Verhältnisses der Arbeitnehmerüberlassung und wie sie damit umgehen und sich in den individuellen Situationen verhalten. Innerhalb der Figuration entsteht hierdurch in unterschiedlichen Ebenen eine Wirkung auf die motivationale Situation der Beschäftigten. Dies wird am Beispiel des Blicks in die Niederlande im Makro-Bereich deutlich, da hier beispielsweise die rechtlichen Rahmenbedingungen des Status der Arbeitslosigkeit während der Beschäftigung in der Zeitarbeit anders gestaltet sind, als in Deutschland und sich dies insgesamt auf die Bereitschaft in der Leiharbeit tätig zu sein anders motivierend auswirkt.<sup>283</sup>

Löst man sich von den bisherigen theoretischen Überlegungen zur Arbeitsmotivation, Identifikation und Bindung<sup>284</sup> und rückt die Beschäftigten in ihren individuellen Situationen und ihrem arbeitssozialen Umfeld in den Mittelpunkt der Betrachtung, wird schnell deutlich, dass grundlegende Ansätze<sup>285</sup> an der Stelle in ihre Schranken gewiesen werden, an der das trianguläre Verhältnis greift und physischer Arbeitsplatz von klassischer ArbeitgeberIn abgespalten wird.

In den grundlegenden Ansätzen spielen das Engagement und die damit in Verbindung gebrachte Bereitschaft, sich positiv über die ArbeitgeberIn zu äußern, die Bindung (Loyalität) an die ArbeitgeberIn sowie die generelle Einsatzbereitschaft eine wesentliche Rolle. Darauf basierend richten Unternehmen zentrale Mitarbeiterbindungs- und -motivationsstrategien aus. Gleiches gilt für Überlegungen und Maßnahmen der Gewerkschaften, die inhaltlich den Fokus auf Leiharbeitende legen sollen. In der Arbeitnehmerüberlassung greifen diese Strategien und Maßnahmen jedoch häufig nicht. Dies ist darauf zurück zu führen, dass neben den individuellen Empfindungen und Erlebnissen der Zeitarbeitenden, die sich auf deren Motivation auswirken, ebenfalls neben den Fragenstellungen, aus welchen Gründen sich Mitarbeitende überhaupt an ein Unternehmen binden,<sup>286</sup> sich grundlegend die Frage ergibt, wer überhaupt die wahrgenommene ArbeitgeberIn ist. Ein Unternehmen, das Instrumente nutzt, mit denen Mitarbeitende motiviert werden sollen, die Mitarbeitenden dieses Unternehmen aber gar nicht als ArbeitgeberIn wahrnehmen, wird daher mit diesen Maßnahmen nicht erfolgreich sein. Gleiches gilt für Arbeitnehmervertretungen, die aus der Perspektive „der Leiharbeitenden“ Maßnahmen initiieren und festschreiben wollen, diese jedoch bei der „falschen ArbeitgeberIn“ positionieren.

Das Besondere an der Arbeitnehmerüberlassung ist somit, dass nicht alle Meinungen, Stereotypisierungen und geplante sowie durchgeführte Maßnahmen und Regelungen gleichermaßen gewertet werden können und nicht alle Situationen, Bedürfnisse

---

<sup>283</sup> vgl. Kap. 2.5 und 2.6

<sup>284</sup> vgl. auch Kap. 3

<sup>285</sup> vgl. Kap. 3.1

<sup>286</sup> vgl. S.45ff

und Empfindungen Leiharbeitender „über einen Kamm zu scheren“ sind, sondern es prägnante Unterschiede in Bezug auf die individuell erlebte Arbeitssituation gibt.

Grundbausteine von Motivation sind persönliche Motive und Anreize, die aus der konkreten Situation entstehen. Im Kontext der Arbeitsmotivation wird daher in der Regel danach gefragt, welche Bedürfnisse die Mitarbeitenden haben und in welchem Zusammenhang bestimmte Phänomene mit einem entsprechenden Verhalten stehen.<sup>287</sup>

Betrachtet man die in Kapitel 3.1 vorgestellte zwei Faktoren Theorie von Herzberg<sup>288</sup> wird deutlich, dass sowohl im Bereich der Hygienefaktoren, als auch im Bereich der Motivatoren jeweils Aspekte gegeben sind, die sowohl in den Aktionsbereich des Einsatz- als auch des Personaldienstleistungsunternehmens fallen können. Dies bereits unabhängig von der Ausprägung der Arbeitgeberidentifikation bei den Zeitarbeitenden, lediglich auf Grund der Arbeitnehmerüberlassungstriangulation. In diesem Interdependenzgeflecht kommt der Ausgestaltung von Interaktion und Kommunikation mit Bezug auf Situation und Person demnach eine besondere Bedeutung zu.<sup>289</sup> Die Leiharbeitenden als zentrale Personen dieses Beziehungsgeflechtes gleichen kontinuierlich ihr persönliches Anspruchsniveau an die gesamte Arbeitssituation und der tatsächlich erlebten Arbeitssituation ab. Im Resultat ergibt sich ein wahrgenommenes Qualitätsempfinden als Ausdruck der Zufriedenheit der Zeitarbeitenden mit ihrer individuellen Situation.<sup>290</sup>

Dieser Ansatz eines Soll-Ist-Vergleiches führt dazu, dass Motivation aus der jeweiligen Situation heraus, durch das Zusammenspiel von Erwartungen der Zeitarbeitenden und deren individuellen Erfahrungen an die jeweilige Situation, entsteht.

Das Gegenüberstellen von Erwartungen und Erfahrungen findet sich auch in der Wechselwirkung zu Selbst- und Fremdbild wieder, d.h. es wird betrachtet, wie sich das Unternehmen sieht, wie mit Zeitarbeitenden umgegangen wird, wie diese das Bild des Unternehmens sehen und ob sie sich mit ihm identifizieren oder nicht. Konkret werden in diese Gegenüberstellung Normen, Werte, Grundannahmen sowie persönliche und emotionale Konstitutionen einbezogen.<sup>291</sup> Das Besondere an der Zeitarbeit ist, dass die Zeitarbeitenden auf Basis ihrer eigenen Werte und Normen zwei Optionen zur „Identifikation mit der ArbeitgeberIn“ haben. Die Identifikation mit dem Einsatzunternehmen oder dem Personaldienstleister. Diese Arbeitgeberidentifikation erfolgt auf der Basis, wen sie tatsächlich als ArbeitgeberIn wahrnehmen oder zu wem sie eine entsprechende Bindung aufgebaut haben. Dies führt dazu, dass ein auf den ersten Blick zu vermutender kausaler Zusammenhang - je höher die in der individuellen Arbeitssituation empfundene Qualität, desto stärker die Identifikation mit der ArbeitgeberIn – nur bedingt gültig ist. An dieser Stelle wirkt wieder die Besonderheit

---

<sup>287</sup> vgl. S.35ff

<sup>288</sup> vgl. S.37ff

<sup>289</sup> vgl. hierzu die Ansätze von Schilling sowie Hackman und Oldham; S.40ff

<sup>290</sup> vgl. hierzu die Überlegungen von Bruggemann, S.47ff

<sup>291</sup> vgl. S.51ff

des triangulären Verhältnisses der Arbeitnehmerüberlassung, da die Frage, mit wem sich die Menschen in ihrem Beschäftigungsverhältnis identifizieren vorab betrachtet werden muss. An dieser Stelle wird verdeutlicht, warum viele Maßnahmen zur Qualitätssteigerung, zur Mitarbeitendenmotivation, zu deren Bindung oder aber auch zu deren Schutz und Unterstützung, in der Zeitarbeit stets differenziert betrachtet werden müssen.

Die individuelle Arbeitssituation in der Zeitarbeit mit Normen, Werten, Grundannahmen, der Beschäftigten, die in Erwartungen resultieren führt demnach über die tatsächlichen Erlebnisse und Wahrnehmungen in einem kontinuierlichen Abgleich, nicht nur zu einem bestimmten Maß an Arbeitgeberwahrnehmung und Identifikation mit den Inhalten der Arbeit, sondern prägt ebenfalls die Ausrichtung der Wahrnehmung in Richtung Einsatzunternehmen oder Personaldienstleister. Eine entsprechende Grundlage zur Beurteilung von Qualitätsaspekten in der individuellen Beschäftigungssituation ist somit festzuhalten. Dieser Zusammenhang ist in folgender Abbildung dargestellt.

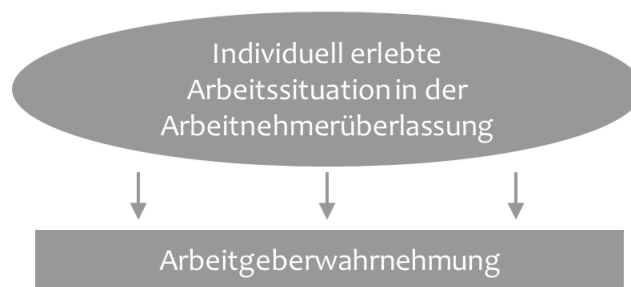


Abbildung 52: Arbeitgeberwahrnehmung als zentrale Dimension <sup>292</sup>

Zur Interpretation bestimmter Effekte unter Berücksichtigung der Besonderheit in der Arbeitnehmerüberlassung ist demnach vor allem die Ausrichtung der Identifikation von besonderer Bedeutung. Hiervon gehen entsprechende Wechselwirkungen in Bezug auf die Aspekte der eigentlich empfundenen Qualität und insbesondere den Maßnahmen aus (z.B. motivationssteigernde Maßnahmen seitens der Unternehmen oder geplante Maßnahmen der Gewerkschaften zur Unterstützung der Zeitarbeitenden). Als wesentliches Merkmal der Arbeitgeberwahrnehmung, als Resultat der Identifikation der Leiharbeitenden mit dem Unternehmen, welches sie im triangulären Verhältnis der Zeitarbeit als ArbeitgeberIn (eher) wahrnehmen und der zu diesem Unternehmen aufgebauten Bindung lässt sich demnach eine Ausprägung der Wahrnehmung in Richtung Personaldienstleistungsunternehmen oder Einsatzunternehmen festhalten. Diese ist in folgender Abbildung dargestellt.

---

<sup>292</sup> eigene Abbildung



### Arbeitgeberwahrnehmung Identifikation und aufgebaute Bindung



Abbildung 53: Ausprägung der Arbeitgeberwahrnehmung<sup>293</sup>

Im Datenmaterial wird diese Ausprägung durch inhaltsanalytische Betrachtung und einer Interpretation der entsprechenden Sequenz im Fallkontext erkennbar. In der folgenden Sequenz wird deutlich, wie die InterviewpartnerIn ihre Zugehörigkeit beschreibt:

*[...] Also mit der Zeitarbeitsfirma selbst habe ich bis auf dieses Einstellungsgespräch also kaum Berührungspunkte. [...] Im Grunde genommen haben wir keine Berührungspunkte miteinander. Also jetzt, sage ich jetzt mal, von einer Zugehörigkeit oder einem Vertrauensverhältnis zu sprechen irgendwie so in dem Sinne, da sind wir doch ziemlich weit entfernt. Also ich weiß, dass das mein Arbeitgeber ist, aber da ich weder regelmäßig dort erscheinen muss oder wir Kontakt miteinander haben, ja, es ist, man verdrängt das. Man ist, das ist ziemlich weit weg. Also für mich ist mein Arbeitgeber halt die Firma, wo ich arbeite, weil ich da jeden Tag hinfahre und nicht die Zeitarbeit. [...]*<sup>294</sup>

Der Habitus hat ebenfalls einen Stellenwert, wie man in folgendem Beispiel mit Bezug auf den Alltag erkennen kann:

*[...] Also, um ehrlich zu sein, es fühlt sich natürlich mehr an, als wenn die ABC (Einsatzunternehmen) mein Arbeitgeber ist, weil dass der Ort ist, wo ich dann jeden Tag hinfahre und wo ich dann meine Leistung bringe oder wenn irgendwas nicht läuft, wo ich dann, wenn mein Tag stressig ist, dann habe ich halt da den Stress. Deswegen würde ich sagen, gefühlt ist es schon mehr die ABC. Also wenn ich jetzt sagen müsste, es ist natürlich jetzt nicht alles schwarz-weiß aber, wenn ich sagen müsste, wer fühlt sich mehr wie mein direkter Arbeitgeber an, würde ich dann sagen die ABC. [...]*<sup>295</sup>

Über Aspekte der Integration, der Klärung von organisatorischen Rahmenbedingungen sowie dem Zugehörigkeitsgefühl umschreiben die folgenden beiden InterviewpartnerInnen ihre Arbeitgeberwahrnehmung:

*[...] Mein Arbeitgeber ist die XYZ (Personaldienstleister). Im Prinzip ist die ABC der Kunde, wo ich meinen Einsatz verrichte. Es gibt ja auch die Option, dass man halt nicht*

---

<sup>293</sup> eigene Abbildung

<sup>294</sup> IP0004

<sup>295</sup> IP0008

so lange in einem Unternehmen fest drin ist, sondern dass man wirklich springt von Unternehmen zu Unternehmen. Von daher ist ganz klar die XYZ mein Arbeitgeber. [...] Vom Gefühl her, ja, vom Gefühl her würde ich jetzt doch, also ja doch, das ist schon die ABC eigentlich. Weil man da so sehr integriert ist in dem Unternehmen schon. Man die ganzen Sachen eigentlich als Erstes mit der ABC abklärt mit seinem Teamleiter, mit seinem Chef dort vor Ort. Deswegen würde ich rein vom Gefühl her natürlich sagen, die ABC. [...] <sup>296</sup>

[...] Weil in den Häusern da, wie gesagt, da bin ich nur die Aushilfe. Da bin ich, wenn ich denn da arbeite, dann bin ich halt da und bin die Aushilfe. Hier bin ich aber festes Personal. Hier gehöre ich dazu zu dem hier, was hier alles abgeht. Und deswegen, wenn ich im Einsatz bin, dann bin ich halt Kellner und bin halt die Aushilfe und höre halt auf den F&B Manager. Aber hier weiß ich, hier habe ich meine Ansprechpartner, hier kann ich alles klären, wie ich wann arbeite, wo ich arbeite, wie das mit den Finanzen ist oder Sonstiges. Hier kann ich mich beschweren, wenn es mal an einem Einsatzort nicht so gut lief oder mit den Kollegen mal nicht so gut ging, dann ist hier meine Anlaufstelle. Und nicht da Einsatzort oder keine Ahnung, sondern immer XYZ. [...] <sup>297</sup>

Auch machen InterviewpartnerInnen ihre wahrgenommene ArbeitgeberIn daran fest, wer für die finanziellen Rahmenbedingungen Sorge trägt und das Entgelt zahlt:

[...] Nein, das muss (äh) mein direkter Arbeitgeber, der mich bezahlt, der ist für mich verantwortlich und der muss das für mich regeln. Der ist in der Verantwortung. Gut, bei bestimmten betriebsinternen Abläufen, wo man eingebunden ist als Zeitarbeiter, (äh) das ist klar, also Betriebsabläufe usw. da ist der Auftraggeber, also der letztendlich dieses alles bezahlt, da ist der verantwortlich. Aber alles andere, was ich vorher genannt habe, da ist mein Zeitarbeitgeber verantwortlich. Ist meine Auffassung dazu. [...] <sup>298</sup>

Letztlich es jedoch auch wesentlich für die Ausprägung der Arbeitgeberwahrnehmung, wie sich Bindung aufbaut und in welchem Kontext die Zeitarbeitenden ihre AnsprechpartnerInnen sehen:

[...] Wahrgenommen ist das natürlich der von ABC. Weil mit XYZ, man sieht sich ja nicht. Außer wenn ich mal hingehere und Stundenzettel abgebe, ich muss ja auch jede Woche einen Stundenzettel schreiben. Wenn ich die mal abgebe oder mal um einen Termin bitte, dass dann mal hinkommen kann und so. Und da sind die eigentlich auch zukommend, man kann jederzeit hinkommen [...] <sup>299</sup>

Diese Sequenzen verdeutlichen die Individualität der Arbeitssituationen. An dieser Stelle soll daher das in Abbildung 34 dargestellte Leitbild des Forschungsvorhabens nochmals herangezogen werden. Mit seinem Fokus auf Zusammenhänge der Normen, Werte und Grundannahmen, der Identität und der Mitarbeitendenidentifikation mit ihrer ArbeitgeberIn, ermöglicht es die individuell erlebte Arbeitssituationen im

---

<sup>296</sup> IP0021

<sup>297</sup> IP0023

<sup>298</sup> IP0027

<sup>299</sup> IP0031

Kontext zu erfassen und zu betrachten. Es wird somit deutlich, dass bevor Aussagen zur Qualität einer ArbeitgeberIn (Personaldienstleister oder Einsatzunternehmen) oder der Beschäftigung in der Zeitarbeit getroffen werden können, zuerst die Frage „Mit wem identifiziert sich dieser bzw. diese Zeitarbeitende in der jeweiligen Situation als ArbeitgeberIn?“ beantwortet werden muss. Erst dann können weitere konkrete Aussagen zu Qualitätsempfindungen der Zeitarbeitenden in Bezug auf Ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitssituation getroffen werden. Dieser Aspekt wird somit zu einem Teil, der in diesem Forschungsvorhaben angestrebten Entwicklung einer gegenstandsbasierten Theorie zur differenzierteren Betrachtung von Qualitätsempfinden Zeitarbeitender.

Parallel zu dieser Ausprägung der Arbeitgeberwahrnehmung (und -identifikation) entsteht in den Arbeitssituationen unter Betrachtung der individuellen Erwartungs- und Bedarfsstrukturen der Leiharbeitenden ebenfalls ein hoher oder niedriger Grad an Engagement und erlebter Arbeitsqualität.

Durch die Besonderheit in der Arbeitnehmerüberlassung (trianguläres Verhältnis) kann demnach nicht in klassischer Weise von Motivation gesprochen werden, da diese tatsächlich immer im Zusammenhang mit der Ausprägung der Arbeitgeberidentifikation zu sehen ist. Es erscheint daher sinnvoll, als ein weiteres Ergebnis dieser Studie einen neuen Begriff einzuführen, der dieses Phänomen erfasst und zutreffend beschreibt.

Da durch Erwartungen und gemachte Erfahrungen das Engagement maßgeblich beeinflusst wird und sich eine erlebte Arbeitsqualität manifestiert,<sup>300</sup> ergibt sich als repräsentativer Begriff dieses sachlichen Zusammenhangs, der sich von klassischen Begriffen durch die Ausprägung von Wahrnehmungen und Empfindungen in der Arbeitnehmerüberlassungstriangulation abgrenzt, der Begriff *Motivationsqualität*. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die speziellen Phänomene der Zielgruppe Zeitarbeitender erfasst. Dies geschieht anhand einer individuellen Betrachtung der Zeitarbeitenden in ihrer persönlichen Arbeitssituation und biographischen Konstitution. Sie beschreibt, wie das individuelle Empfinden von Qualität entsteht. Dies geschieht anhand einer Betrachtung der Mikro-, Meso- und Makroebene der Individuen. Im figurativen Verhältnis nehmen die Zeitarbeitenden Aspekte der verschiedenen Ebenen unterschiedlich wahr und messen ihnen unterschiedliche Bedeutungen zu. Dies führt dazu, dass bei der individuellen Entstehung von Qualitätsempfinden und Motivation alle Ebenen oder nur einzelne tatsächlich relevant sein können und die Zeitarbeitenden bestimmten Ebenen keinen relevanten Stellenwert für ihre individuelle Situation zumessen und somit keine ausgeprägten Empfindungen diesbezüglich bestehen. Dabei können Zeitarbeitende ihre Situation eher auf ihre eigene Person zentriert empfinden und sich entsprechend verhalten oder sie sehen sich selbst eher als Teil des Systems der Beschäftigung in der Arbeitnehmerüberlassung.

---

<sup>300</sup> vgl. Kap. 3 und 4

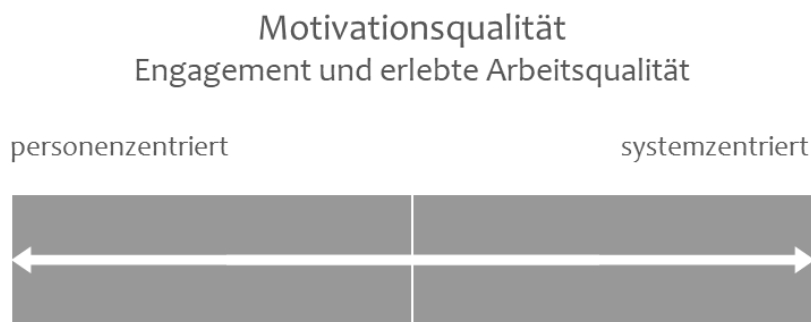


Abbildung 54: Ausprägung der Motivationsqualität <sup>301</sup>

Im Kontext der Entstehung von Qualitätsempfinden ist demnach von einer „Empfindungsproblematik“ zu sprechen, die als weitere Besonderheit der Arbeitnehmerüberlassungstriangulation festzustellen ist und zur Motivationsqualität führt. Die Ausprägungen der Motivationsqualität sind in Abbildung 54 dargestellt. Sie wird im weiteren Verlauf der Arbeit erneut aufgegriffen. Dabei dient sie zum Verständnis bei der Vorstellung der individuellen Aspekte der Qualität aus den Ergebnissen der Empirie und der Konstruktion von Typen in der Arbeitnehmerüberlassung.

## 6.2 Qualitätsaspekte eines Zeitarbeitsverhältnisses

*Arbeitgeberwahrnehmung und Motivationsqualität zur Beschreibung der individuellen arbeitssozialen Situation der Zeitarbeitenden.* Dieser Ansatz aus dem vorherigen Kapitel geht davon aus, dass das Engagement und die erlebte Arbeitsqualität individuell durch einen kontinuierlichen Abgleich von Erwartungen und tatsächlich Erlebtem konstituiert werden. Doch welche Aspekte tatsächlich im Kern der sozialen Realität der Beschäftigten in der Arbeitnehmerüberlassung stehen, ist bisher nicht empirisch neutral belegt.<sup>302</sup>

Die in Kapitel 3 rezipierte bisherige Forschung zeigt jedoch, dass häufig ein grundlegendes Verständnis zur Funktionsweise der Zeitarbeit in der breiten Öffentlichkeit fehlt.<sup>303</sup> In den letzten Jahrzehnten hat sich die organisationale Gestaltung der Arbeitsbeziehungen unter Berücksichtigung von Macht- und Abhängigkeitsgefügen immer mehr durchgesetzt. Mit Blick auf Identifikation und Motivation gewinnen die verflochtenen Sozialbeziehungen in der formalen Organisationsstruktur somit immer mehr an Bedeutung. Dies wird darin begründet, dass damit einhergehend positive Effekte durch Loyalität und Vertrauen, durchaus auch aufgebauter Bindung, gesehen werden. Neben den immer wieder aufgeführten klassischen monetären Aspekten rücken demnach auch weitere Wirkungseffekte auf die beruflichen und biographischen

---

<sup>301</sup> eigene Abbildung

<sup>302</sup> Befunde resultieren häufig aus Auftragsforschung, die entweder arbeitgeber- oder arbeitnehmernah orientiert ist; vgl. hierzu auch Kap. 3.3

<sup>303</sup> vgl. S.54f

sowie lebensweltlichen Erwartungen in den Fokus. Diese wirken ebenso auf das Qualitätsempfinden der Leiharbeitenden.<sup>304</sup> Neben den ökonomischen Aspekten, treten somit Fragen der Soziologie in den Vordergrund.

Erwartungen resultieren aus individuellen Normen, Werten und Grundannahmen, die oftmals gesellschaftlich überformt sind. Sie führen wiederum zu Einstellungen und zu bestimmtem arbeitspraktischen Verhalten. Immer darauf fokussiert, was wünschenswert ist.<sup>305</sup> Doch was ist wünschenswert? Woraus wird die Wertebasis gespeist? Um diese Fragen für die individuell erlebte Arbeitssituation in der Arbeitnehmerüberlassung zu beantworten und daraus Aspekte der Qualität abzuleiten, ist eine Betrachtung unterschiedlicher Einflussebenen, die gleichermaßen die Interdependenzgeflechte berücksichtigen notwendig. Hierzu dient die Arbeitnehmerüberlassungsfiguration, die es ermöglicht, die individuelle Mikro-, Meso- und Makroebene einzubeziehen. Persönlichen Werte, Berufswerte, sozialstrukturelle Aspekte der Zeitarbeitsbeschäftigung sowie gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen werden somit konkret verortet.<sup>306</sup>

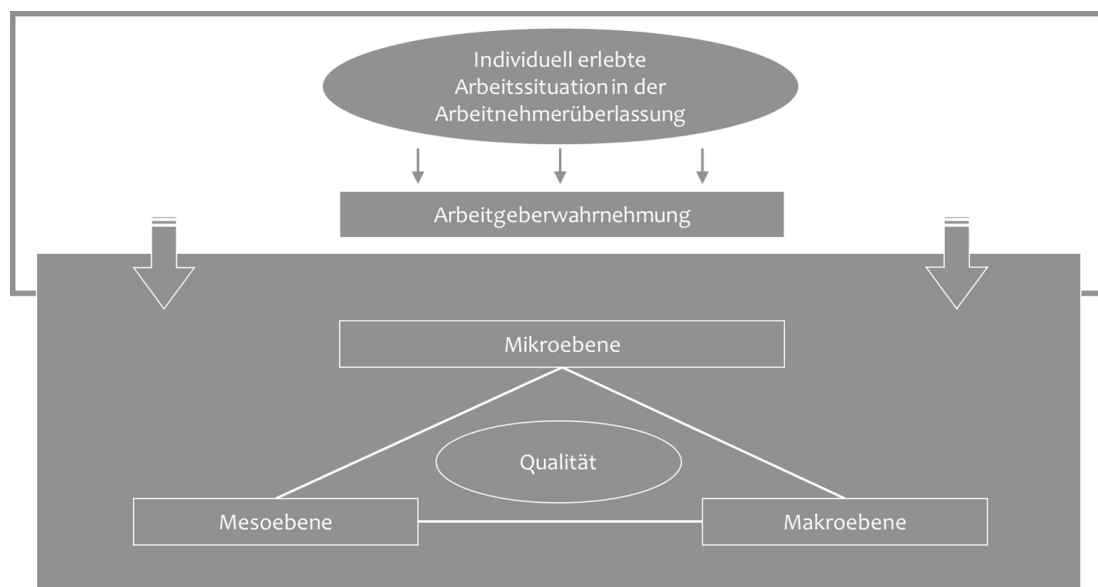


Abbildung 55: Bestimmungsmomente zur Entstehung von Qualitätsempfinden<sup>307</sup>

Bezieht man diese Überlegungen in einen gegenstandsbasierten Ansatz zur Beschreibung des durch Erwartungen und Erfahrungen entstehenden Qualitätsempfindens der Beschäftigten in der Zeitarbeit ein, muss Abbildung 52 erweitert werden. Es wird deutlich, dass das individuelle Empfinden der Qualität aus Einflussfaktoren der Mi-

---

<sup>304</sup> vgl. S.55ff.

<sup>305</sup> vgl. Kap. 3.3 und 4.1

<sup>306</sup> vgl. Kap. 4.1 und 4.4

<sup>307</sup> eigene Abbildung

kro-, Meso-, und Makroebene entsteht, es weiterhin jedoch auf Grund der individuellen arbeitssozialen Situation und der sich ausprägenden Arbeitgeberwahrnehmung unterschiedlich konstituiert ist. Diese zusammenhängenden Aspekte stellen die Bestimmungsmomente zur Entstehung von Qualitätsempfinden dar (vgl. Abb. 55).

Aktuelle Befunde ermöglichen keine fundierte Definition von Aspekten der Entstehung von Qualitätsempfindungen, die auf der individuell erlebten Arbeitssituation in der Zeitarbeit basieren. Ebenfalls war eine Ableitung konkreter zielgruppenrelevanter Überlegungen und Merkmale für die Beschäftigten in der Zeitarbeit bisher nicht valide möglich. Das entwickelte Modell zur Entstehung von Qualitätsaspekten in der Arbeitnehmerüberlassungsbeschäftigung erweitert, auf der Basis des „Erwartungs-Erfahrungs-Abgleichs“ im Kontext der individuellen Faktoren und sozialen Geflechte, die bisherigen Erkenntnisse. Betrachtet man einige der in Kapitel 3.3 rezipierten Befunde, wird deutlich, dass sie im individuellen Kontext durchaus unterschiedlich gewichtet sein können und somit „im Auge des Betrachters“ für oder gegen das Beschäftigungsverhältnis sprechen bzw. qualitativ positiv oder negativ wirken können.

Aus US-amerikanischen Studien ist das Phänomen der „multiple bosses“ bekannt, welches beschreibt, das Zeitarbeitende im Kern mehrere Vorgesetzte haben.<sup>308</sup> Die weiter ausgearbeitete Sichtweise, dass dies zwar de facto so sein mag, aber aus der Sicht der Beschäftigten dazu führt, dass sich die Wahrnehmung auf eine „ArbeitgeberIn“ zentriert, verdeutlicht, dass ebenfalls die Entstehungssituation von Aspekten der Qualität different fokussiert sein kann.

Ähnliche Effekte werden allgemeingültig durch das Wohlbefindenparadox<sup>309</sup> beschrieben. Im Rahmen der Zeitarbeit können ähnliche Phänomene durch das entwickelte Modell zur Entstehung von Qualitätsaspekten beschrieben werden. In Vergleichsprozessen mit anderen Personen oder Gruppen wird dabei beispielsweise der Zugang zu Weiterbildung einerseits als stark eingeschränkt empfunden, andererseits kann er als vollkommen zufriedenstellen gesehen werden. Gleiches gilt für Aspekte der Vergütung, Anerkennung, Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, Funktion der Zeitarbeit, Arbeitsinhalt, Integration, Gestaltung des Beschäftigungsverhältnisses, Mitbestimmung und Interessenvertretung.<sup>310</sup> Jede Klassifizierung bzw. Qualifizierung differenziert vom Ergebnis der Interpretation der erlebten Erfahrungen in Bezug auf die vorab manifestierten Erwartungen. Die vorstehend beschriebene Empfindungsproblematik trägt an dieser Stelle besonders zu diesem Effekt bei.

Dies soll an folgendem einfachen Beispiel eines Kinobesuches verdeutlicht werden. In Situation Eins werden vor dem Besuch durch Meinungen von Freunden und Bekannten sowie durch Medien hohe Erwartungen an den Film gestellt. Trotz guter Getränke und leckeren Snacks ist der Film jedoch eher mittelmäßig. In Situation Zwei wird vor dem Besuch lediglich kurz über den Film gesprochen und man weiß nicht, ob er gut ist. Auch hier erlebt man den Film dann als eher mittelmäßig. Entscheidend ist

---

<sup>308</sup> vgl. S.61

<sup>309</sup> vgl. S.63

<sup>310</sup> zur detaillierten Übersicht vgl. Kap. 3.3

jedoch, dass in Situation Eins, durch persönliche und Umfeldbedingungen höhere Erwartungen geschürt wurden, was im Ergebnis dazu führt, dass die Qualität des Kinobesuchs insgesamt qualitativ abgemindert wird.

Dieser Effekt ist im triangulären Verhältnis der Arbeitnehmerüberlassung in vielfachen Ausprägungen vorhanden. In den empirischen Daten wird dies deutlich. Im Folgenden werden, basierend auf den vorstehenden Überlegungen der Mehrebenenbetrachtung von Mikro-, Meso und Makro, in Zuordnung zu den jeweiligen Ebenen die erarbeitenden grundlegenden Aspekte mit Qualitätsbezug aus Sicht der Zeitarbeitenden in ihren individuellen Beschäftigungssituationen dargestellt und zu jedem Abschnitt jeweils relevante Kernaspekte der Entstehung von Qualitätsempfinden zusammengefasst.

Mikroebene	
Freizeit Mitbestimmung und Betriebsrat Stolz auf eigene Leistung Weiterbildung	Verantwortung und Wertschätzung Wünsche Orientierung und Eingewöhnung

Auf der Mikroebene werden Situationen sowie entsprechende Erfahrungen, Gefühle und Handlungen, die im direkten persönlichen und biografischen Umfeld zu verorten sind, betrachtet. Ebenso spielt das eigene Rollenverhalten als Zeitarbeitende sowie die individuelle Funktion der Zeitarbeit eine Rolle in dieser Ebene.

### Freizeit

In den Interviews wurde das Thema der Freizeitgestaltung und Auswirkungen der Tätigkeit auf die individuelle Freizeit angesprochen. Hierbei wurde deutlich, dass eine Kontinuität in der zeitlichen Planung der Einsatzfähigkeit für die Zeitarbeitenden wünschenswert wäre. Dies liegt darin begründet, dass die geforderte Flexibilität die Freizeitgestaltung stark einschränkt. Die InterviewpartnerInnen wünschen sich, sich mehr auf Arbeitszeiten einstellen zu können. Stammmitarbeitenden wird somit mehr Planungssicherheit, dass sie nicht kurzfristig woanders eingesetzt werden können, zugeschrieben. Auch die Schichtplanung ist bei ihnen kontinuierlicher. Der Einsatz an Feiertagen oder am Wochenende erfolgt eher durch Zeitarbeitnehmende.<sup>311</sup> „[...] das ist für mich ein doch blödes Gefühl, ein komisches Gefühl, dass man immer der Dumme ist. Es wäre schön, wenn auch öfters Brückentage oder Feiertage mitgenommen werden können.“<sup>312</sup>

---

<sup>311</sup> vgl. u.a. IP0006; IP0007; IP0008

<sup>312</sup> IP0021

#### Kernaspekte „Freizeit“

- » Kontinuität in der zeitlichen Planung
- » Planungssicherheit

#### *Mitbestimmung und Betriebsrat*

Aktivitäten des Betriebsrates in Bezug auf die Zeitarbeitnehmenden und der Umgang mit dem Betriebsrat waren ein weiteres Thema in den Interviews. Der Betriebsrat wird, insofern er vorhanden ist, von den Zeitarbeitenden auch als Sprecher für die Externen angesehen. Er setzt sich für die Angleichungen der Rahmenbedingungen der Zeitarbeitnehmenden an die der Stammmitarbeitenden ein. Ebenso beschreiben die InterviewpartnerInnen, dass ein zentrales Thema die außerordentlichen Zulagen sind. Gleichwohl wird angemerkt, dass sich durch den Betriebsrat Einsatzbeginne in der Regel verzögern.<sup>313</sup>

#### Kernaspekte „Mitbestimmung und Betriebsrat“

- » Kompetenz in Sachen Zeitarbeit
- » Verzögerung bei Einsätzen

#### *Stolz auf eigene Leistung*

Leiharbeitende finden es positiv, wenn sie den eigenen Beitrag an einem Gesamtergebnis erkennen können. Sie beschreiben es als „ein schönes Gefühl“, wenn sie von Stammmitarbeitenden, Vorgesetzten und Kunden des Einsatzunternehmens Lob erhalten. Ebenso wird berichtet, dass über das Gefühl, eine gute Leistung erbracht zu haben auch das Gefühl entsteht, als Person „angekommen und akzeptiert“ zu sein. Durch diese zwischenmenschlichen Aspekte und eine „professionelle und strukturierte“ Betreuung und Anleitung stellt sich nicht einfach nur ein Gefühl ein, froh zu sein, die Arbeit abgeschlossen zu haben, sondern es entwickelt sich Stolz in Bezug auf die Ergebniserreichung. Somit wird ein Gefühl vermittelt, etwas Nützliches getan zu haben - einen sinnvollen Beitrag geliefert zu haben. Der Beitrag zum Gesamtergebnis wird dabei häufig ebenfalls erkennbar. Letzten Endes berichten die InterviewpartnerInnen, dass diese „guten Ergebnisse, auf die man stolz ist“, dazu beitragen, sich positiv an die Zusammenarbeit und den Einsatz zu erinnern.<sup>314</sup>

---

<sup>313</sup> vgl. u.a. IP0006; IP0012; IP0014; IP0026

<sup>314</sup> vgl. u.a. IP0001; IP0002; IP0005; IP0010; IP0028; IP0030



Kernaspekte „Stolz auf eigene Leistung“

- » Eigenen Beitrag erkennen - Sinnhaftigkeit
- » Lob erhalten
- » Zwischenmenschlichkeit

### Weiterbildung

Der Kontext der Weiterbildung ist bei den InterviewpartnerInnen differenziert zu betrachten. Neben den generellen Möglichkeiten zur Weiterbildung wird der Zusammenhang zwischen Einsatz und Weiterbildung sowie die persönliche Funktion der Weiterbildung (z.B. Weiterqualifizierung mit besonderem Ziel) diskutiert.

Häufig wird keine konkrete Weiterbildung angeboten. Gäbe es jedoch ein entsprechendes Angebot, würde dieses auch genutzt werden. Dazu kommt, dass Zeitarbeitende häufig gar nicht darüber informiert sind, ob und welche Weiterbildungen sie nutzen bzw. besuchen können.<sup>315</sup>

Weiterbildung ist häufig an den Einsatz gekoppelt. Notwendige Weiterbildungen (z.B. Schweißzertifikate) werden absolviert. Gewissermaßen ist der Personaldienstleister hier aber in der „Pflicht“, Zeitarbeitende entsprechend weiter zu bilden, da ansonsten Einsätze beendet oder erst gar nicht aufgenommen werden. Ein Kriterium für oder gegen eine Weiterbildung ist hierbei, wie lange die Zeitarbeitende bereits beim Personaldienstleister angestellt und voraussichtlich noch bleiben wird. Weiterbildung wird demnach als Investment angesehen, da Mitarbeitende, die sich in Weiterbildung befinden, in der Regel nicht ohne weiteres ersetzt werden können<sup>316</sup> und sich die betriebswirtschaftliche Frage nach dem Return on Invest stellt.<sup>317</sup> Manche Personaldienstleistungsunternehmen stellen in diesem Zusammenhang systematisch Weiterbildungen mit anteiliger Kostenübernahme zur Verfügung. Ähnliche Überlegungen werden vereinzelt auch auf Seiten der Einsatzunternehmen angestellt. Wenn Zeitarbeitende in deren Absicht länger bleiben, werden sie stellenweise ebenfalls weiterentwickelt, nehmen an kleinen Schulungen teil und werden in weiterführenden Bereichen eingesetzt. Häufig stehen Weiterbildungen bei Einsatzunternehmen den externen Mitarbeitenden jedoch nicht zur Verfügung.<sup>318</sup>

„Einsatzspezifische“ Weiterbildungen sind die Regel. Zeitarbeitende nehmen Einweisungen (die notwendig und vorgeschrieben sind) häufig als Weiterbildung wahr. Gleichwohl werden durch das Unternehmen angebotene „Weiterbildungen“, die eigentlich dazu dienen, die Mitarbeitenden auf die Tätigkeit vorzubereiten (und somit einsatzbezogenen Charakter haben) nicht als direkte Weiterbildung wahr. In einigen

---

<sup>315</sup> vgl. u.a. IP0002; IP0017

<sup>316</sup> vgl. Bizer/Sesselmeier 2008

<sup>317</sup> Der Return on Investment (kurz: RoI) wird im betriebswirtschaftlichen Kontext dazu herangezogen, den Ertrag bzw. Gewinn im Verhältnis zur Investitionssumme zu betrachten. Er dient somit als Basis für Investitionsentscheidungen.

<sup>318</sup> vgl. u.a. IP0004; IP0009; IP0012; IP0021; IP0023

Einsatzunternehmen wird generell nicht zwischen Stammmitarbeitenden und Zeitarbeitnehmenden unterschieden. Jeder kann an Weiterbildungen teilnehmen. Diese sind häufig jedoch auf die Arbeitsinhalte bezogen.<sup>319</sup>

Die InterviewpartnerInnen würden sehr gerne jedoch auch Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen, die nicht mit dem Einsatz, sondern mit der persönlichen Entwicklung verbunden sind. Dabei beschreiben sie, dass Weiterbildung auch bedeuten kann, sich weiter zu qualifizieren. Sie erhoffen sich oft durch eine solche Weiterbildung größere Chancen auf eine Tätigkeit außerhalb der Zeitarbeit (Erhöhung der „Berufsfähigkeit“). Weiterbildung soll in diesem Kontext in der eigenen Auswahl der Mitarbeitenden stehen, nicht einsatzbezogen, sondern wählbar in Bezug auf die persönliche Weiterentwicklung.<sup>320</sup>

Manche InterviewpartnerInnen wünschen sich im Gegensatz dazu gar keine Weiterbildung und sind entsprechend zufrieden mit ihrer aktuellen Situation. Es wird auch abgewogen, ob sich ein zusätzlicher „Aufwand und Stress“ für eine Weiterbildung lohnt, da weitere Aufgaben übernommen werden können und sich der zusätzliche Aufwand finanziell nicht auszahlt.<sup>321</sup>

#### Kernaspekte „Weiterbildung“

- » Angebot „einsatzorientiert“
- » „Investitionsentscheidung“
- » Verständnis von Weiterbildung
- » persönliche Entwicklung und Qualifizierung

#### Verantwortung und Wertschätzung

Verantwortung übertragen zu bekommen bzw. sie übernehmen zu dürfen ist für die InterviewpartnerInnen ebenso relevant, wie das Erfahren von Wertschätzung durch entsprechende Feedbacks, Anerkennung von Leistungen oder besonderem Engagement und Anerkennung von individuellen Erfahrungen.

Letzteres wird dadurch deutlich, dass neben der empfundenen Sinnhaftigkeit der Arbeit wichtig ist, Zeitarbeitende auch bei hohem Arbeitsaufkommen weitestgehend entsprechend dem einzusetzen, was in ihren eigenen Kompetenzen liegt. Die InterviewpartnerInnen berichten, dass es ein schönes Gefühl sei, relativ „freie Hand“ zu bekommen, wie man die Arbeit ausübt. Das ist schön für sie, da sie wissen, was sie machen und dabei auf entsprechende langjährigen Erfahrungen zurückgreifen können. Sie sind somit selbst verantwortlich für ihre Arbeit.<sup>322</sup>

---

<sup>319</sup> vgl. u.a. IP0005; IP0011; IP0022; IP0025

<sup>320</sup> vgl. u.a. IP0016; IP0027

<sup>321</sup> vgl. u.a. IP0007

<sup>322</sup> vgl. u.a. IP0005; IP0011; IP0016; IP0024; IP0027

Es wird als schön beschrieben, wenn man Verantwortung übernehmen kann und die Arbeit eine Wertschätzung durch entsprechende Feedbacks erhält - positiv oder negativ, damit man daraus auch lernen kann. Fehlertoleranz ist ebenfalls ein Aspekt mit wertschätzender Empfindung. Wenn Fehler gemacht wurden, machen InterviewpartnerInnen Wertschätzung daran fest, dass es keinen Ärger gab, sondern man gemeinsam eine Lösung gesucht hat. Auch wird Wertschätzung dadurch beschrieben, dass innerbetrieblich die KollegInnen angefragt haben, ob InterviewpartnerInnen in deren Einsatzbereich kommen können. „Das Team meinte so ‚Hey, wenn hier eine Stelle frei wird, sieh zu, wir wollen dich hier haben‘.“<sup>323</sup> Wertschätzung möchten Leiharbeitende demnach als Person und Arbeitskraft erfahren. Wobei die wertschätzende Haltung anderer gegenüber der Person höher eingestuft wird als die der Arbeitskraft.<sup>324</sup>

#### Kernaspekte „Verantwortung und Wertschätzung“

- » Einsatz entsprechend der Kompetenzen
- » Selbstständiges Arbeiten
- » Rückmeldungen und Fehlertoleranz

#### Wünsche

Die InterviewpartnerInnen äußerten sich in den Forschungsinterviews auch zu ihren Wünschen, Zielen und persönlichen Vorstellungen.

Es wird von den InterviewpartnerInnen berichtet, dass sie nicht langfristig in der aktuellen Tätigkeit bleiben wollen und in ihrem Berufsleben noch etwas Anderes ausprobieren und weitere Erfahrungen sammeln möchten.<sup>325</sup> Dabei streben sie neben anderen Einsatzfeldern insbesondere einen festen „Nicht-Zeitarbeitsplatz“, also eine Festanstellung als Stammmitarbeitende an. „[...] eine Festanstellung, auf jeden Fall, aber gerne noch breiter gefächert.“<sup>326</sup> Dabei verbinden die Zeitarbeitenden mit einem solchen Arbeitsplatz oft ein gewisses Maß an Kontinuität: „Ich würde mir endlich wünschen, irgendwo so einen Platz zu finden und nicht mehr gehen zu müssen.“<sup>327</sup> Auch sollte das Personaldienstleistungsunternehmen gemeinsam mit den Leiharbeitenden nach einer Lösung suchen, wie sinnvoll bei der Übernahme in ein Stammmitarbeitendenverhältnis unterstützt werden kann und keine „Steine in den Weg gelegt“ werden.<sup>328</sup>

Ebenfalls wünschen sich die Zeitarbeitenden Bestätigung, dass das Einsatzunternehmen ihre Arbeit schätzt und sie gerne bei sich im Einsatz haben möchte: „das ich als

---

<sup>323</sup> IP0028

<sup>324</sup> vgl. u.a. IP0003; IP0009; IP0013; IP0019; IP0020; IP0028

<sup>325</sup> vgl. u.a. IP0007

<sup>326</sup> IP0011

<sup>327</sup> IP0015

<sup>328</sup> vgl. u.a. IP008; IP0011

Mensch für ihn wichtig bin, weil ich ins Kollektiv passe, weil ich mich da einbringe, weil ich mit allen klarkomme und, und dass ich meine, dass er sich, ich sage jetzt mal, sich auf mich verlassen kann, weil ich meine Arbeit ordentlich mache.“<sup>329</sup>

Der Wunsch nach einer adäquaten Vergütung ist ebenfalls präsent. Hierbei geht es jedoch im Kern nicht um eine Angleichung an die Vergütungen der Stammmitarbeitenden, sondern diese nehmen eher die Funktion einer Orientierungsgrundlage ein. Im Wesentlichen möchten sich die Zeitarbeitenden nicht minderwertig fühlen und den Lebensunterhalt in Gänze selbst erwirtschaften.<sup>330</sup> Dabei spielt bei den Aufstockern unter anderem die Abhängigkeit vom Jobcenter eine Rolle. Gerne möchte manche Zeitarbeitende dann auch etwas mehr verdienen, um z.B. mal in den Urlaub zu fliegen oder eine größere Wohnung zu mieten. Dies sind explizite Wünsche, die InterviewpartnerInnen sind aber durchaus mit ihren Vergütungen zufrieden. Im Wesentlichen sollten die Rahmenbedingungen so beschaffen sein, dass individuelle Zukunftsplanungen möglich sind. Wenn man arbeitet, sollte man sich auch etwas leisten können.<sup>331</sup>

Darüber hinaus, dass die „finanziellen Rahmenbedingungen“ stimmen sollten, wünschen sich die InterviewpartnerInnen auch eine Anstellung, in der sie ihre individuellen Qualifikationen einbringen, auf lange Sicht mehr Verantwortung übernehmen und aufsteigen können.<sup>332</sup> Es sollte erkannt werden „was ich leiste, was ich kann, was ich mir erarbeite“<sup>333</sup> und auf dieser Basis neue Aufgaben dazu kommen. Gleichermaßen spielt hierbei auch eine Feedbackkultur eine zentrale Rolle. Insbesondere, wenn etwas falsch läuft, damit man sich darauf einstellen bzw. seine Arbeitsprozesse anpassen kann. „Dass man da nicht irgendwie ewig weitermacht, immer denselben Fehler, sondern dass man dann auch gesagt kriegt.“<sup>334</sup>

Auch eine höhere Planbarkeit, also keine auf Dauer angelegten kurzfristigen Schichtänderungen, so „dass man auch privat planen kann“, steht auf der Wunschliste der Zeitarbeitenden.<sup>335</sup>

#### Kernaspekte „Wünsche“

- » „Feste“ Anstellung - Kontinuität
- » Breite der Aufgaben
- » Anerkennung
- » „adäquate“ Vergütung
- » sich einbringen
- » Feedbackkultur
- » Planbarkeit

---

<sup>329</sup> IP0004

<sup>330</sup> vgl. u.a. IP0007; IP0013, IP0030

<sup>331</sup> vgl. u.a. IP0003; IP0005; IP0015; IP0017; IP0020; IP0030; IP0031

<sup>332</sup> vgl. u.a. IP0026

<sup>333</sup> IP0011

<sup>334</sup> IP0028

<sup>335</sup> vgl. u.a. IP0001; IP0004; IP0007; IP0014; IP0021; IP0028

### *Orientierung und Eingewöhnung*

Verhalten bei einem neuen Einsatz sowie das Zurechtfinden und mit der Zeit das Verhalten zu „justieren“ ist ein weiterer Themenkomplex für die Zeitarbeitenden. Sie setzen sich mit den Fragestellungen auseinander, wie man sich schnell an das neue Umfeld und die Aufgaben gewöhnen kann, wie man zeigen kann, welche Fähigkeiten man hat und wie man offen damit umgehen kann, was man möchte.

Ein neuer Einsatz fordert von den Zeitarbeitenden zuerst, sich zurecht zu finden. Dann müssen sie sich nach ihrer Erzählung beweisen und zeigen, was sie können. Mit der Zeit wissen sie dann, was sie zu tun haben. Dies gilt besonders bei wechselnden Einsätzen und wenn die Zeitarbeitenden dann zum entsprechenden Einsatzunternehmen zurückkommen. Auswirkungen bestehen hierbei besonders auf die KollegInnen in diesem Einsatzunternehmen, die nach längerer Zeit immer offener werden. Es wird auch beschrieben, dass bei einem Einsatzbeginn manchmal davon ausgegangen wird, Zeitarbeitende würde alles sofort wissen. Einige Zeitarbeitende arbeiten mehrere Monate, ohne jemals eine konkrete Einweisung erhalten zu haben. Eine InterviewpartnerIn berichtet, dass erwartet wurde, sie würde direkt zu Beginn alles wissen. „Und dort, bei diesem, dieser Arbeitgeber hat erwartet, dass ich schon von vornherein weiß, wo die Toilette ist, [...] obwohl ich nichts weiß.“<sup>336</sup>

Bei der Eingewöhnung beschreiben die InterviewpartnerInnen es als relevant, ihre Arbeit gut zu machen, Regelmäßigkeit an den Tag zu legen sowie pünktlich und zuverlässig zu sein. Man muss im Auge behalten, dass dies beurteilt wird und davon abhängen kann, wie lange man bleibt. Seitens des Einsatzunternehmens setzt diese erfolgreiche Eingewöhnung allerdings voraus, dass Zeitarbeitende eine Eingewöhnungszeit erhalten. Ebenso ist es dabei wichtig, beim Ankommen auch „empfangen“ zu werden. InterviewpartnerInnen möchten gesagt bekommen, welche Arbeiten sie zu erledigen haben, wo ihr Arbeitsplatz im Einsatzunternehmen ist und wer für sie verantwortlich ist. Das Heranführen an die Arbeit ist demnach wesentlich und nicht gesagt zu bekommen: „Hier, hast du das und das und das und jetzt sieh mal zu, dass es irgendwie läuft.“<sup>337</sup> Etwas erklärt zu bekommen und vernünftig eingewiesen zu werden ist relevant. Erst nach dieser Eingewöhnung kann dann eine Entscheidung getroffen werden, ob die Zeitarbeitenden passen oder nicht.

Es wird jedoch beschrieben, dass es bei den Einsatzunternehmen nicht „rund läuft“ und die Zeitarbeitenden erst am ersten Tag erfahren, was genau zu tun ist.<sup>338</sup> In der Regel wurde für die Zeitarbeitenden dann vor Ort im Einsatzunternehmen eine Tätigkeit zugeordnet und das Einsatzunternehmen hat sie dann spontan in Bereiche eingesetzt. „So und das war klar immer, dass keiner wirklich wusste, wo er genau hinkommt. Das hat immer der Auftraggeber entschieden.“<sup>339</sup> Genau dies kann aber durch eine gewisse Art von Vielfältigkeit auch interessant für Zeitarbeitende sein:

---

<sup>336</sup> IP0015

<sup>337</sup> IP0028

<sup>338</sup> vgl. u.a. IP0006; IP0025; IP0028

<sup>339</sup> IP0027

„Die haben mich mal hier hingesteckt und da hingesteckt, unterschiedliche Sachen. [...] Das hat Spaß gemacht. [...] War kurz im Verkauf, absolute Katastrophe. Das war überhaupt nicht mein Ding. [...] Dann ging es in die Logistik [...] Und das ist eigentlich das, was ich will.“<sup>340</sup>

Wesentlich für die Orientierung und Eingewöhnung erscheint, dass die InterviewpartnerInnen eigene Ideen, Wünsche und Vorstellungen umsetzen möchten und vom Einsatzunternehmen sowie von den Kollegen des Einsatzunternehmens die Möglichkeit dazu erhalten. Gleiches gilt für das Einbringen persönlicher Erfahrungen. Den Einsatz nach Können und individuellen Bedürfnissen auszurichten, nicht behandelt zu werden wie „eine Praktikantin“ und das Gefühl zu bekommen, dass ggfs. die eigene jahrelange Erfahrung auch von den Stammmitarbeitenden geschätzt wird und auch die Zeitarbeitenden nach ihren Meinungen und Ideen gefragt werden erscheinen als bedeutsame Aspekte.<sup>341</sup>

Kernaspekte „Orientierung und Eingewöhnung“

- » Zurecht finden
- » Eingewöhnungszeit
- » Empfangen und Heranführen
- » Planung und Zuteilung der Aufgaben
- » Erfahrungen nutzen

Mesoebene	
Internes Personal des Personaldienstleisters Kontinuität des Einsatzes und der Beschäftigung Übernahme durch das Einsatzunternehmen Vollwertige, gleichberechtigte Mitarbeitende	Zugehörigkeitsgefühl zum Einsatzunternehmen Vorgesetzte Arbeitsbedingungen im Allgemeinen Zusammen mit KollegInnen Finanzielles

Die Mesoebene beschreibt konkrete Wahrnehmungen und Emotionen der Leiharbeitenden in Bezug auf die trianguläre Beziehung der Arbeitnehmerüberlassung. Insbesondere steht hier nicht die eigene Verortung der Leiharbeitenden, wie es in der Mikroebene der Fall ist, im Fokus, sondern eine Auseinandersetzung mit den Prozessen, Handlungsweisen sowie Einstellungen innerhalb der Arbeitnehmerüberlassungssituation.

---

<sup>340</sup> IP0030

<sup>341</sup> vgl. u.a. IP0002; IP0006; IP0007; IP0020; IP0022; IP0031

### *Internes Personal des Personaldienstleisters*

Die InterviewpartnerInnen beschreiben, dass das interne Team des Personaldienstleisters<sup>342</sup> die wahrgenommene und erlebte Kompetenz des Personaldienstleisters widerspiegelt. Daher sollten aus der Sicht der Zeitarbeitnehmenden die AnsprechpartnerInnen in der Niederlassung nicht so häufig wechseln. Nur so ist es möglich eine Beziehung aufzubauen und einen „lockeren“, angenehmen Umgang miteinander zu pflegen. Wichtig ist den Zeitarbeitnehmenden, dass bei Problemen eine AnsprechpartnerIn greifbar ist, von der man respektiert wird und die gemeinsam mit den Zeitarbeitenden nach einer Lösung sucht. Ein häufiger Wechsel im Team des Personaldienstleisters führt dazu, dass die Bindung stark beeinträchtigt wird.

Es sollte nicht nur alles „abgearbeitet“ werden, sondern die AnsprechpartnerIn auch hin und wieder in das Einsatzunternehmen kommen. Häufig vermissen dies die Zeitarbeitenden und auch, dass die Ansprechpartner fragen „wie du dich denn fühlst und alles so was“<sup>343</sup>. Zwischenmenschliche Bindung ist wichtig für die Zeitarbeitenden. Es sollte keine „Bürokratisierung“ stattfinden, die das Gefühl vermittelt, dass die Zusammenarbeit „amtsmäßig“ ist. „Alles muss beantragt werden und wird dann irgendwann vielleicht genehmigt.“<sup>344</sup>

Den InterviewpartnerInnen ist durchaus bewusst, dass Personaldienstleister Unternehmen sind, die Gewinne erwirtschaften müssen. Trotzdem empfinden sie wichtig, das sie wissen, wovon sie sprechen. Häufig haben die Mitarbeitenden des Personaldienstleisters keine Ahnung von den Tätigkeiten in den Einsatzfeldern. Dadurch kann von Seiten des Personaldienstleisters fachlich nicht viel oder gar nichts zur Einsatzplanung und -betreuung beigetragen werden. Einige Ansprechpartner bei den Personaldienstleistern sind Quereinsteiger und haben keinen Sachverstand von dem, was die Zeitarbeitnehmenden wirklich machen müssen. Darüber hinaus sehen es manche Zeitarbeitnehmenden als schwierig an, wenn beim Personaldienstleister „ganz junge Mitarbeiter, möglicherweise sogar Azubis“<sup>345</sup> den Zeitarbeitnehmenden sagen, was sie machen müssen.

#### Kernaspekte „Internes Personal des Personaldienstleisters“

- » Kompetenz der Mitarbeitenden des Personaldienstleisters
- » Häufiger Wechsel der AnsprechpartnerInnen
- » Zwischenmenschliche Bindung

---

<sup>342</sup> in der Regel besteht dieses Team für die Zeitarbeitenden den KollegInnen einer Niederlassung des Personaldienstleisters. Eine Niederlassung setzt in der Regel aus folgenden Stellen zusammen: ggfs. Auszubildende, Administrationskraft, PersonaldisponentIn/RecruiterIn, VertriebsdisponentIn, NiederlassungsleiterIn und ggfs. AccountmanagerIn sowie RegionalleiterIn

<sup>343</sup> IP0006

<sup>344</sup> vgl. u.a. IP0005 und IP0006

<sup>345</sup> IP0030

### *Kontinuität des Einsatzes und der Beschäftigung*

Die InterviewpartnerInnen thematisierten den Wechsel von Zeitarbeitenden bzw. deren Austausch, Aspekte, die in Zusammenhang mit dem Verbleib von Zeitarbeitenden im Einsatzunternehmen stehen, die Beendigung des Einsatzes bzw. Abmeldung, sowie Druckmittel und „Aussortieren“ von Zeitarbeitenden.

Es sei vorweg gestellt, dass es nicht die Regel ist, dass Einsätze ad hoc beendet werden. Der Wechsel kann jedoch sehr schnell stattfinden. Es gibt einerseits Leiharbeitende, die nur sehr kurz im Einsatz bleiben und dann ausgetauscht werden. Andererseits gibt es Leiharbeitende, die über Jahre bleiben. Deutlich sei jedoch, dass voller Einsatz gezeigt werden muss, um zu bleiben. Man muss seinen Willen zeigen, arbeiten zu wollen.

Durch das persönliche Engagement zeigt man nicht nur diesen Willen zu arbeiten, sondern unterstützt dadurch automatisch eine bessere Integration ins Team. Dies rührt häufig daher, dass man sich dann nicht einfach darauf beruft „nur Leiharbeitender“ zu sein, denn gerade dann wird man schneller ausgewechselt. „Nein, ich bin bloß einer von der Zeitarbeitsfirma, ich mache nicht länger und sonnabends komme ich schon gar nicht.“<sup>346</sup>

Relevant sei, dass das Einsatzunternehmen keine Gründe anzugeben braucht, wenn ein Einsatz beendet wird. Dies ist nicht vergleichbar mit einer Kündigung bei Stammmitarbeitenden. In der Praxis führt dies durchaus dazu, dass die Abmeldung als Druckmittel eingesetzt wird.

Mit der Abmeldung seitens des Einsatzunternehmens geht oftmals auch eine Kündigung seitens des Personaldienstleisters einher, da kein Folgeauftrag vorhanden ist und Zeitarbeitnehmende rein ökonomisch orientiert immer produktiv eingesetzt werden müssen.

Faktisch können unterschiedliche Aspekte zu einer Abmeldung seitens des Einsatzunternehmens führen. Der wesentlichste Aspekt ist die Auftragslage beim Einsatzunternehmen, welche die Einsatzsituation von Zeitarbeitenden terminiert. Ein weiteres „Aussortierkriterium“ ist die individuelle Leistung. Da die Zeitarbeitenden somit unter einem gefühlten Konkurrenzdruck zueinander stehen, verschärft sich die Situation, nicht unter die zu geraten, die abgemeldet werden. Der Personaldienstleister kann diesem Druck gefühlt etwas durch einen unbefristeten Arbeitsvertrag entgegenwirken, da dieser ein größeres Gefühl von Sicherheit vermittelt.

Darüber hinaus zeigen Zeitarbeitnehmende im Vergleich zu Stammmitarbeitenden nicht so deutlich ihre „Schwächen“ und sind daher auch eher zurückhaltend auf Nachfragen in Bezug darauf, wie sie ihre Arbeit im Einsatzunternehmen zu erledigen haben. Sie holen sich weniger Hilfe und Rat, um nicht in die „Abmeldesituation“ zu geraten.

---

<sup>346</sup> IP0003



Kernaspekte „Kontinuität des Einsatzes und der Beschäftigung“

- » Engagement der Zeitarbeitenden
- » Abmeldung als Druckmittel
- » Konkurrenzdruck
- » Sicherheitsgefühl
- » „Synchronisation“ von Einsatz und Beschäftigung

### *Übernahme durch das Einsatzunternehmen*

Die Übernahme in ein Stammmitarbeitenden-Verhältnis beim Einsatzunternehmen sowie Auswirkungen, Handlungspraktiken etc., die damit in Verbindung stehen, wurden von den InterviewpartnerInnen als weiteres Thema herangezogen.

Bei einer Übernahme ist eine Rücksprache mit dem Personaldienstleister notwendig. Es muss eine Regelung zur Übernahme gefunden oder bereits im Vorfeld getroffen werden. Diese beinhaltet gegebenenfalls eine Mindestüberlassungsdauer oder eine Ablöse, welche durch das Einsatzunternehmen zu zahlen ist.

Sollte seitens des Einsatzunternehmens zu Beginn eine bestimmte Übernahmeregelung kommuniziert werden (z.B. Übernahme nach 3 Monaten Überlassung), sollte sich auch verbindlich daran gehalten werden, da sonst ein Gefühl bei den Zeitarbeitnehmenden erzeugt wird, dass das Einsatzunternehmen nicht zufrieden mit ihrer Arbeit ist. Diese Übernahmeregelungen sind intern bei Einsatzunternehmen häufig als Prozess definiert, da Zeitarbeit als strategisches Rekrutierungsinstrument genutzt werden soll.<sup>347</sup> Übernahmeregelungen haben aber auch den Nachteil, dass Zeitarbeitnehmende nach Ablauf der Frist „übergehen müssen“, auch wenn sie gar nicht übernommen werden möchten.

Dies kann geschehen, wenn eine Übernahme dadurch unattraktiv wird, dass sie mit weniger Einkommen verbunden ist. In einigen Einsätzen verdienen externe mehr als interne MitarbeiterInnen.<sup>348</sup> Eine Motivation zur Übernahme besteht daher an dieser Stelle gar nicht. Einige InterviewpartnerInnen beschreiben auch die Situation, dass keine Übernahme angestrebt wird, da die Flexibilität der Zeitarbeit auch Jobsicherheit bringt. In einer Festanstellung sind die Mitarbeitenden dann als „Fixkosten“, in einer Anstellung als Zeitarbeitende eher als „variable Kosten“ verortet.<sup>349</sup>

Die Übernahme wird jedoch vermehrt als konkretes Ziel angegeben. Dabei sehen Zeitarbeitnehmende die Übernahme als einen „Schritt nach vorn“ und verstehen unter „festem Arbeitsverhältnis“ einen konsistenten Einsatz- bzw. Arbeitsplatz. Die Möglichkeit, kurzfristig auf einem anderen Arbeitsplatz eingesetzt zu werden wertet das Zeitarbeitsverhältnis insofern ab. Die generelle Definition eines festen Jobs wird angesprochen. „Jede Beschäftigung kann zu Ende gehen“. Das Thema der Sicherheit

---

<sup>347</sup> vgl. auch Kap.2

<sup>348</sup> vgl. u.a. IP0002

<sup>349</sup> vgl. u.a. IP0021

steht jedoch zentral. „Zu wissen was morgen ist“, also Planbarkeit und Perspektiven sind relevant, ebenso wie die Möglichkeit der eigenen Weiterentwicklung.<sup>350</sup>

Ein unbefristeter Vertrag ist bei der Übernahme aber kein deutliches Entscheidungskriterium. Einige Zeitarbeitnehmende würden nur bei einem unbefristeten Vertrag wechseln, andere wiederum auch eine Befristung „in Kauf nehmen“. Unabhängig vom konkreten Angebot würden Zeitarbeitnehmende bei Unzufriedenheit mit dem Personaldienstleister ein Übernahmeangebot jedoch wahrscheinlich schneller nutzen.

Durch den Einsatz können Zeitarbeitnehmende auch Einsicht in interne Ausschreibungen des Kunden erlangen. Dies bedeutet, dass sie bei Ausscheiden Stammmitarbeitender durchaus die Möglichkeit haben, nachzurücken. Es wurde jedoch nicht berichtet, dass Stammmitarbeitende direkt verdrängt wurden.

Generell ist ein aktives Engagement seitens des Personaldienstleisters, Zeitarbeitende in ein Stammmitarbeitenden-Verhältnis zu bringen, nicht deutlich erkennbar. Die Zeitarbeitenden würden sich jedoch über eine entsprechende Unterstützung freuen. Dabei wird relativiert, dass nicht unbedingt einer Übernahme ins Einsatzunternehmen stattfinden muss, sondern der Personaldienstleister gegebenenfalls auch andere Möglichkeiten zur direkten Personalvermittlung nutzen kann.

Sollte letztendlich eine Übernahme stattfinden, verläuft die „offizielle“ Eingliederung ins Einsatzunternehmen schneller und reibungsloser, da die Mitarbeitende und Unternehmen ja bereits miteinander vertraut sind. Die Übernahme erfolgt in der Regel jedoch nicht nach einer „festen Struktur“, sondern eher nach den individuellen Anforderungen der Situation. Eine generelle „Brücke“ ist demnach nicht deutlich erkennbar.

#### Kernaspekte „Übernahme durch das Einsatzunternehmen“

- » Regelung zur Übernahme
- » Übernahme als „Muss“ oder „Kann“
- » Interne Ausschreibungen
- » Übernahme als Entwicklungsschritt
- » Unterstützung durch Personaldienstleistungsunternehmen

#### *Vollwertige, gleichberechtigte Mitarbeitende*

Sich als integrierte, gleichberechtigte Mitarbeitende fühlen, anders behandelt werden als Stammmitarbeitende sowie Hinderungen, die Arbeit richtig zu erledigen waren einige weitere Themen.

---

<sup>350</sup> vgl. u.a. IP0015

Es werden Gefühle beschrieben, wie beispielsweise, dass sich Zeitarbeitnehmende wie Aushilfen fühlen, die nicht viel zu sagen haben. „Schon als vollwertige MitarbeiterIn, die aber irgendwie unterdrückt wird.“ Es werden Situationen beschrieben, in denen Zeitarbeitnehmende anders behandelt und teilweise sogar „gehindert“ werden, ihre Arbeit zu erledigen. Beispielsweise erhalten manche keine Schlüssel, obwohl sie genauso, wie andere die Räume betreten müssen. Dies wird als zusätzlich belastend beschrieben. Auch werden Zeitarbeitnehmende nicht alleine in den Dienst geplant, sondern so, dass immer ein Stammmitarbeitender anwesend ist. Dadurch fühlen sich die InterviewpartnerInnen im beruflichen Status zurückgesetzt.

Ebenfalls werden in der EDV Zugriffsrechte verwehrt, die eigentlich benötigt werden, um die Arbeit zu erledigen. Zeitarbeitende beschreiben hier, dass ein „negativer Hintergedanke“ vermittelt wird, der besagt, dass sie das Unternehmen ja „ausspionieren“ könnten. Dafür „kämpfen“ zu müssen, als Zeitarbeitende die benötigten Zugriffsrechte zu bekommen wird als sehr unangenehm beschrieben, da man somit im Vergleich zu den Stammmitarbeitenden als weniger kompetent eingestuft wird.<sup>351</sup>

Eine drohende Abmeldung schwebt über den Zeitarbeitenden. In diesem Zusammenhang wirkt die Situation auf manche Zeitarbeitende, dass sie eher zurückhaltender werden, um Ärger und Diskussionen zu vermeiden. Auch wird eine Abmeldung dem „Gutdünken“ mancher Stammmitarbeitenden zugeschrieben, da diese wesentlichen Einfluss auf den Verbleib haben.<sup>352</sup> Eine InterviewpartnerIn beschreibt dies mit „Es wäre ja bloß ein Anruf!“<sup>353</sup>

Dies führt dazu, dass sich manche Stammmitarbeitenden gegenüber Zeitarbeitenden „höher eingestuft“ fühlen. Einige Stammmitarbeitende fühlen sich demnach als „Quasi-Vorgesetzte“ und gehen Zeitarbeitende entsprechend an.<sup>354</sup> Besonders verstärkt wird dieser Effekt bei Azubis aus dem Einsatzunternehmen beschrieben.

Im Allgemeinen werden Situationen beschrieben, in denen sich Zeitarbeitende in gleicher Art und Weise behandelt fühlen, wie die Stammmitarbeitenden und keine wesentlichen Unterschiede feststellen können. Ob Zeitarbeitnehmende als „Leiherr“<sup>355</sup> behandelt werden, ist immer abhängig vom einzelnen Einsatzunternehmen. In manchen werden alle gleich behandelt, in anderen müssen Zeitarbeitnehmende die meiste Arbeit erledigen und werden somit unterschieden. Gleichwohl ist auch in der Branche oder dem Tätigkeitsfeld ein Unterschied festzumachen, wie Zeitarbeitnehmende angesehen werden. So macht eine Interviewpartnerin die Unterschiede eher am „rauen Ton“ im Logistikbereich fest und nicht an der Zeitarbeit.<sup>356</sup>

Gleichmaßen werden Situationen skizziert in denen Zeitarbeitende sich anders verhalten müssen, bzw. ungleich behandelt werden. Dabei wird folgendes Beschrieben:

---

<sup>351</sup> vgl. u.a. IP0005

<sup>352</sup> vgl. auch „Kontinuität des Einsatzes und der Beschäftigung“

<sup>353</sup> IP0004

<sup>354</sup> vgl. auch „Vorgesetzte“

<sup>355</sup> vgl. u.a. IP0005; IP0006; IP0020; IP0027

<sup>356</sup> vgl. u.a. IP0028

- » Die abgeforderte Flexibilität ist eher negativ, da häufig erwartet wird auf Abruf „Stand-by“ zu sein und dies nicht vergütet wird.
- » Der Einsatz als Zeitarbeitnehmer führt dazu, dass einige Dinge doppelt erledigt werden müssen (z.B. Krankmeldung, Urlaubsantrag).
- » Während des Hochbetriebes dürfen Zeitarbeitnehmer keinen Urlaub nehmen (Sperrung).
- » Zeitarbeitnehmer dürfen nicht auf Mitarbeiterparkplätzen parken, sondern erhalten eine Gästeparkkarte.
- » Zeitarbeitnehmer erhalten nicht wie Stammmitarbeitende ein vergünstigtes Mittagessen in der Kantine.
- » Mailadressen von Externen setzen sich anders zusammen als die von Internen.
- » Zeitarbeitnehmer erledigen häufig die unliebsamen Aufgaben.
- » Prämien und Provisionen, die im Zusammenhang mit erbrachten Leistungen (z.B. abgeschlossene Verträge) stehen, werden nur an die Stammmitarbeitenden ausgeschüttet, nicht jedoch an die Zeitarbeitnehmer.

Gleichermaßen werden Situationen beschrieben, in denen die Zeitarbeitenden keinen gravierenden Unterschied zwischen sich und den Stammmitarbeitenden sehen. „Ich werde freundlich und höflich, sage ich mal, behandelt, gehandelt und anerkannt. Also das muss ich so sagen, ich gehe gerne dahin.“<sup>357</sup> Einige Zeitarbeitende erhalten sogar eine bessere Vergütung als Stammmitarbeitende. So wird manchen Zeitarbeitenden beispielsweise Weihnachtsgeld gezahlt, während die Stammmitarbeitenden im gleichen Unternehmen es nicht erhalten.

Zeitarbeitende müssen deutlich machen, dass sie zur Unterstützung da sind. Zu Beginn müssen sie sich erst zurechtfinden und sich entsprechendes Wissen aneignen. Dann entsteht jedoch oft eine direkte Zugehörigkeit und sie fühlen sich nicht „zweiter Klasse“. Sie definieren sich dann über die persönliche Leistung und nicht über das Zeitarbeitender-Sein.<sup>358</sup> Dadurch wird Integration unterstützt und das Gefühl nicht „das letzte Rad am Wagen zu sein“<sup>359</sup> abgemildert.

#### Kernaspekte „Vollwertige, gleichberechtigte Mitarbeitende“

- » Hinderung an der Arbeit
- » Einsatz- und Urlaubsplanung
- » Nutzung von Einrichtungen
- » Prämien und Boni

---

<sup>357</sup> IP0030

<sup>358</sup> vgl. u.a. IP0008; IP0011; IP0015; IP0017; IP0026

<sup>359</sup> IP0001

### Zugehörigkeitsgefühl zum Einsatzunternehmen

InterviewpartnerInnen beschreiben ein Zugehörigkeitsgefühl zum Einsatzunternehmen. Hierbei spielen häufigere und/oder längere Einsätze eine Rolle. Damit einhergehend wird ein besseres Kennen der KollegInnen sowie Auswirkung auf die persönliche Akzeptanz sowie eine tiefgreifendere Einbindung in die Arbeitsprozesse und innerbetrieblichen Strukturen des Einsatzunternehmens beschrieben.

Durch einen häufigeren Einsatz und eine lange Einsatzdauer beim gleichen Einsatzunternehmen entsteht eine Bindung. Die Mitarbeitenden lernen sich besser kennen und bauen Akzeptanz und Respekt auf. Es reift ein Vertrauensverhältnis heran. Hierbei wird beschrieben, dass alle Beteiligten sich aufeinander einstellen und verlassen können.

Zeitarbeitende, die öfters beim gleichen Einsatzunternehmen waren, werden teilweise sogar namentlich angefordert. Andere wiederum werden konkret abgelehnt. Dies wird daran festgemacht, dass manche Zeitarbeitende „ein gutes Bild“ hinterlassen.

Bei kleineren Einsatzunternehmen fühlen sich Zeitarbeitende in der Regel schneller integriert bzw. als Teammitglied, als bei großen, in denen sehr viele Zeitarbeitnehmer eingesetzt sind. Zeitarbeitende werden im Allgemeinen eher in Bereichen eingesetzt, die aus der Sicht des Einsatzunternehmens nicht so „sensibel“ sind. Es gibt daher einige Einsatzbereiche, die generell für den Einsatz in der Zeitarbeit nicht in Betracht kommen.

Die InterviewpartnerInnen beschreiben, dass sie sich wohl fühlen und engagierter sind, wenn sie das Gefühl bekommen, selbst ein Teil des Einsatzunternehmens bzw. der Arbeitsprozesse zu sein. „Wir haben ja den Werksausweis gehabt und das wurde ja bloß eingetragen und das haben wir nachher wieder abgegeben [...] Das war schon Spitze, das wir da selber was hatten.“<sup>360</sup>

In anderen Beispielen werden Zeitarbeitnehmer im Unternehmen jedoch teilweise auf der Basis von Richtlinien kenntlich gemacht. „In den Qualitätsrichtlinien ist angegeben, dass wir eine Marke tragen müssen wie ein Hund“<sup>361</sup>, berichtet eine InterviewpartnerIn.

#### Kernaspekte „Zugehörigkeitsgefühl zum Einsatzunternehmen“

- » Frequenz und Dauer der Einsätze
- » Größe des Einsatzunternehmens oder Teams
- » Exklusion

---

<sup>360</sup> IP0022

<sup>361</sup> IP0012

### Vorgesetzte

Die Rolle der Vorgesetzten wird von den Zeitarbeitenden situationsbedingt unterschiedlich verortet. Bei der Beschreibung des Umgangs mit Vorgesetzten, ihrer Funktion aus Sicht der Zeitarbeitenden oder die Gestaltung der Arbeitsprozesse werden häufig Fälle beschrieben, in denen Vorgesetzte die Zeitarbeitenden beobachten und die individuelle Leistung beurteilen. Dies ist in einem Nicht-Zeitarbeitsverhältnis ähnlich. Sollte die Leistung jedoch nicht stimmig sein, haben sie konkreten Einfluss auf den Austausch der Zeitarbeitenden. Gleiches gilt (wie oben bereits beschrieben) für Stammmitarbeitende, die durch den Einsatz von Zeitarbeitenden in die Rolle von „Quasi-Vorgesetzten“ kommen.

Es wird beschrieben, dass es dazu kommt, dass „Abschusslisten“ angefertigt werden, auf denen Namen von potentiell auszutauschenden Zeitarbeitenden stehen. Vorgesetzte haben den entsprechenden Einfluss auf diese Liste und entscheiden daher mit, wer geht und wer nicht.<sup>362</sup> Daher „arrangieren“ sich einige Zeitarbeitende mit ihren Vorgesetzten im Einsatzunternehmen, um es „einfacher“ zu haben.<sup>363</sup> Eine Akzeptanz beinhaltet dies jedoch nicht zwangsläufig.

Der „Vorgesetztenstatus“ wird in hohem Maße daran festgemacht, wie intensiv und häufig der Kontakt mit den jeweiligen Personen ist. Dies führt dazu, dass Probleme primär mit den Vorgesetzten des Einsatzunternehmens geklärt werden (Arbeitsbezug) und Vorgesetzte des Personaldienstleistungsunternehmens lediglich zur Absprache von Einsätzen herangezogen werden (Verwaltungsbezug). Direkte empfundene Vorgesetzte sind daher häufig die KollegInnen des Einsatzunternehmens, da die Zeitarbeitenden diese jeden Tag sehen und direkt mit ihnen zusammenarbeiten. Natürlich ist es aber den InterviewpartnerInnen bewusst, dass die Ansprechpartner des Personaldienstleisters rechtlich Vorgesetzte sind... „[...] dann würde ich sagen, ist das ein bisschen der Unterschied zwischen dem Bürokratischen, sage ich mal, und dem Fachlichen.“<sup>364</sup> Diese Unterscheidung in Bezug auf die Verortung der Vorgesetzten wird häufig vorgenommen. „Man muss sich bei zweien rechtfertigen. [...] Der eine kümmert sich um das Bezahlen, der andere um meine Arbeit, die ich wirklich ausführe.“<sup>365</sup> Hier wird erneut die „Multiple-Bosses-Thematik“, auf die bereits eingegangen wurde, deutlich.

Schließlich beschreiben die InterviewpartnerInnen, dass in kleineren Unternehmen oder Teams Zeitarbeitende häufiger sehr gut eingebunden werden und die Vorgesetzten sich gut um sie „kümmern“. Ein „ganz netter, herzlicher, fast familiärer Umgang. Man kennt sich inzwischen so, das ist wahrscheinlich rein menschlich so wie in jedem anderen Job. Wenn die Chemie stimmt und so [...]“<sup>366</sup>

---

<sup>362</sup> vgl. u.a. IP0003

<sup>363</sup> IP0024

<sup>364</sup> IP0008

<sup>365</sup> IP0015

<sup>366</sup> IP0007

Kernaspekte „Vorgesetzte“

- » Austausch von Zeitarbeitenden
- » „Quasi-Vorgesetzten-Status“
- » Arbeitsbezug und Verwaltungsbezug
- » kleinere Teams

### *Arbeitsbedingungen im Allgemeinen*

Die Arbeitsbedingungen im Allgemeinen wurden von den InterviewpartnerInnen durch Stressbelastungen, die aus dem Arbeitsumfeld resultieren, Zeitdruck, Facetten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, den Umfang der Arbeit mit Blick darauf, ob sie „schaffbar“ ist, dem Kontext von Urlaub und einsatzfreien Zeiten umschrieben.

Das Wissen, dass Einsätze ggfs. nur für einen kurzen Zeitraum geplant sind, trägt nach Aussage der InterviewpartnerInnen dazu bei, mit Stressbelastungen, die aus dem Arbeitsumfeld resultieren, einfacher umzugehen. Man weiß, dass man relativ schnell wieder weg ist: „[...] ich mache das jetzt hier zwei Tage mit und dann bin ich wieder weg.“<sup>367</sup> Andererseits schmälert sich durch dieses Wissen auch die Identifikation mit der Arbeit und dem Team im Einsatzunternehmen.

Unabhängig vom, zeitlichem Umfang des Einsatzes „stört“ es die InterviewpartnerInnen und erfordert „Kraft“, sich kontinuierlich damit zu arrangieren, dass eine Unsicherheit besteht, wie man sich im nächsten Einsatz zurechtfindet, da man das „letztendlich irgendwie hinbekommen muss“. Das Arbeitsumfeld wird dabei als unterstützender Faktor beschrieben. „[...] das Arbeitsumfeld, also das Arbeitsklima dort speziell. Es ist ein kleines Haus, ich denke mal, das wird bei größeren Häusern auch ein bisschen anders sein. Aber es ist dort echt ein vernünftiges Zusammenarbeiten. Gut, bei der Logistik sind teilweise, ist auch ein anderer Ton als jetzt zum Beispiel im Kassen- und Kundenservice. Also teilweise ein bisschen rauer, aber muss damit umgehen können. Und es ist einfach, professioneller läuft das Ganze ab.“<sup>368</sup> Ein guter, lockerer, freundlicher Umgang miteinander ist noch entscheidender als klare Strukturen.<sup>369</sup> „Alles ist geprägt von Freundlichkeit, von Höflichkeit. Ohne dass es schmierig ist. Erstaunlich für mich.“<sup>370</sup>

Das Thema Sicherheit ist für alle Zeitarbeitenden relevant. In der Regel wird dem Arbeits- und Gesundheitsschutz Rechnung getragen. Dies beinhaltet notwendige Tauglichkeitsuntersuchungen, Unterweisungen, Einweisungen und die Persönliche Schutzausstattung (Kleidung, Schuhe, Helm, Brille, Gehörschutz etc.). Hier sind die

---

<sup>367</sup> IP0002

<sup>368</sup> IP0028

<sup>369</sup> vgl. u.a. IP0003; IP0005; IP0030

<sup>370</sup> IP0030

meisten Unternehmen vorbildlich: „das haut vom Feinsten hin“.<sup>371</sup> Es wird dabei auch nicht zwischen Zeitarbeitenden und Stammmitarbeitenden unterschieden.

Im Bereich der Arbeitskleidung und weiterer persönlicher Schutzausstattung werden die Zeitarbeitenden vom Personaldienstleistungsunternehmen ausgestattet. Dies ist auf Vereinbarungen zwischen Einsatzunternehmen und Personaldienstleistern zurück zu führen. Manchmal sträuben sich vereinzelte Personaldienstleister bei der zur Verfügung Stellung von teureren Ausstattungen (z.B. dicke, feuerfeste Winterjacke).<sup>372</sup> Die Kosten werden häufig anteilig auch den Zeitarbeitenden belastet, da z.B. Schuhe in deren Eigentum übergehen.

Besonders heben die InterviewpartnerInnen hervor, dass sie es sehr angenehm und fürsorglich empfinden, wenn sie bei bestimmten Arbeitseinsätzen mit Getränken und auch Essen versorgt werden. Dies wird aber in der Regel durch das Einsatzunternehmen umgesetzt. In einem Fallbeispiel konnten die Zeitarbeitenden nur nachts in einem Supermarkt arbeiten. Dort haben sie jede Nacht einen Korb mit Wurst, Brötchen und Getränken bekommen. Sie fühlten sich dort gut versorgt.<sup>373</sup> „Das sind mal gute Sachen, gute Arbeit, so was hat man ja nicht immer [...] Mit diesem ‚Engagement‘ hat der Personaldienstleister jedoch nichts zu tun gehabt [...] So was gibt es bei der Zeitarbeitsfirma nicht, das kann man sich abschmatzen.“<sup>374</sup>

Die InterviewpartnerInnen berichten, dass ein Einsatz in der Regel vor Urlaub geht. Sollte ein neuer Einsatz anstehen, sollte dieser angetreten und der Urlaub verschoben werden. Gleichwohl werden aber auch Fälle beschrieben, in denen sich die Mitarbeitenden des Personaldienstleisters sehr bemühen, den eingereichten Urlaub entsprechend zu gewähren. In Abhängigkeit des tatsächlichen Einsatzes kann Urlaub genommen werden. Häufig wird Urlaub dazu genutzt, einsatzfreie Zeiten abzudecken. Das führt dazu, dass Urlaub genommen werden muss, auch wenn man ihn gar nicht haben möchte. Zum Abdecken der einsatzfreien Zeiten wird erst Urlaub und dann Arbeitszeitkonto verbraucht. Das ärgert viele Zeitarbeitende. Einige Zeitarbeitende finden es jedoch auch gut, dass man in der einsatzfreien Zeit ein Arbeitszeitkonto hat „und von den Stunden dann halt mal eine Woche zu Hause bleiben könnte und in dem Zeitraum können die was Anderes für mich suchen.“<sup>375</sup> So muss man sich nicht gleich wieder arbeitsuchend melden oder woanders in einen Einsatz.

Generell erfolgt der Urlaubsantrag bei laufen Einsätzen beim Einsatzunternehmen (im Zusammenhang mit der Einsatzplanung). Der formelle Antrag erfolgt dann nach vorheriger Genehmigung durch das Einsatzunternehmen beim Personaldienstleister. Urlaub zu nehmen, bedeutet für die Zeitarbeitenden daher immer, sich mit zwei Personen abstimmen zu müssen. Das Einsatzunternehmen scheint aber dennoch der

---

<sup>371</sup> IP0003

<sup>372</sup> vgl. u.a. IP0006

<sup>373</sup> vgl. IP0005; IP0009; IP0022

<sup>374</sup> IP0022

<sup>375</sup> IP0029



ausschlaggebende Faktor zu sein. Im Allgemeinen gibt es aber selten Probleme bei der Beantragung von Urlaub.<sup>376</sup>

Schließlich wurde die Nutzung des eigenen PKW im Rahmen von Einsätzen dargelegt. Deutlich wurde, dass es sich für die Zeitarbeitenden nicht rechnet, den eigenen Wagen zu nutzen, insofern sie einen besitzen. Manche Zeitarbeitenden können sich schlichtweg kein Auto leisten. Aus diesem Grund bedingt die Nutzung von Zeitarbeit die Notwendigkeit der Erreichbarkeit der Einsatzunternehmen mit öffentlichen Verkehrsmitteln.<sup>377</sup> Eine InterviewpartnerIn beschreibt dies durchaus als Herausforderung in der Zeitarbeit: „Das ist für mich ein Widerspruch insgesamt, weil Arbeitsort hier, Wohnort da [...]“<sup>378</sup> Unrentabel wird die Nutzung des eigenen PKW, wenn die Fahrtkostenabrechnung nicht seriös stattfindet. Es scheint vorzugsweise immer nur Pauschalen zu geben, die pro Tag gezahlt werden. „Man muss sich mal das auf der Zunge zergehen lassen, vom Zungenschlag her, wenn ich sage, ich habe hier jetzt mit meinem Auto 200 Kilometer gefahren und es gibt 5,00 Euro als Tagessatz dafür. Da frage ich mich, können die nicht rechnen oder was? Können sie nicht. [...] da fühle ich mich doch irgendwie auf gut Deutsch, heute ist das ja fernsehreif alles, fühle ich mich verarscht. Das ist ein Unding.“<sup>379</sup> Der Einsatz des eigenen Autos scheint teils konkret durch den Personaldienstleister geplant zu sein. So sollen bei Fahrten mit dem eigenen Auto weitere Zeitarbeitende mitgenommen werden. „Also lade ich noch hier zwei Mitarbeiter ein, in mein Auto, picke die auf an unterschiedlichen Stellen und nehme die mit.“<sup>380</sup> Es werden aber auch Fälle beschrieben bei denen, durch die Einsatzwechseltätigkeit bedingten unterschiedliche Einsatzorte ein Fahrzeug notwendig ist, um überhaupt zum Einsatzort zu kommen. Hier haben manche Personaldienstleister jedoch für die Einsätze Autos, die sie den Zeitarbeitenden zur Verfügung stellen, damit der Einsatz wahrgenommen werden kann. Es werden dann auch Fahrgemeinschaften seitens des Personaldienstleisters organisiert. Eine InterviewpartnerIn bezeichnet den Personaldienstleister in diesem Zusammenhang als „sehr kooperativ“ und „eine nicht schlechte Zeitarbeitsfirma“<sup>381</sup>.

#### Kernaspekte „Arbeitsbedingungen im Allgemeinen“

- » Stressbelastung
- » „Klima“
- » Arbeits- und Gesundheitsschutz
- » „gut versorgt sein“
- » Urlaub und einsatzfreie Zeit
- » PKW-Nutzung

---

<sup>376</sup> vgl. u.a. IP0002; IP0003; IP0007; IP0015; IP0019; IP0022; IP0029; IP0031

<sup>377</sup> vgl. Bizer/Cichorowski/Führ 2004, S.14

<sup>378</sup> IP0030

<sup>379</sup> IP0030

<sup>380</sup> IP0030

<sup>381</sup> IP0029

### *Zusammen mit KollegInnen*

Der Umgang der KollegInnen untereinander, die Kommunikation, Akzeptanz, gegenseitige Unterstützung sowie eine emotionale Bindung und gemeinsame Aktivitäten und Einbezug in Feierlichkeiten der Belegschaft sind für die InterviewpartnerInnen bedeutsam.

Einige Zeitarbeitende distanzieren sich bewusst und arrangieren sich mit den anderen, damit es läuft und sie möglichst keinen Stress haben.<sup>382</sup> Sie kümmern sich um sich selbst und halten sich aus Diskussionen raus – „Jeder ist sich selbst der Nächste“<sup>383</sup> – da man froh ist, im Einsatzunternehmen arbeiten zu können und dort bleiben möchte. Deshalb sind einige Zeitarbeitende sehr vorsichtig im Umgang mit den KollegInnen, da man letztendlich sonst „rausfliegen“ könnte, wenn einer gegen einen arbeitet. Dazu gehört auch, manchmal Dinge, die nach Sicht der InterviewpartnerInnen falsch sind, hinzunehmen (z.B. Lösungsvorschläge mit Bezug auf die Arbeitsfragestellungen). „Ja und irgendwann hat man so einen Weg und man kämpft sich durch und in der Hoffnung, dass man jetzt hier seinen Job mehr oder weniger behält.“<sup>384</sup>

Mit den KollegInnen klarkommen, gut mit ihnen reden und Probleme lösen können sowie sich mit den Kollegen ergänzen (z.B. passend vom Alter), das sind Anliegen der Zeitarbeitenden, über die sie berichten. In einigen Fällen gelingt dies auch durchaus. In diesen Unternehmen gibt es selten ein Spannungsgefüge zwischen Stammmitarbeitenden und Zeitarbeitenden. InterviewpartnerInnen begründen dies damit, dass im Einsatzunternehmen schon immer mit Zeitarbeitenden gearbeitet wurde und diese quasi Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Die Zugehörigkeit wird hier eher über die Qualität der geleisteten Arbeit definiert. Es wird vermutet, dass je größer das Unternehmen ist (z.B. Industrieunternehmen) und je mehr Zeitarbeitende dort im Einsatz sind und diese auch nur unter sich sind, desto mehr kommt der Aspekt „[...] ich bin hier der Festangestellte und du bist der Leihverleiher. Du machst hier. Ich bin der Festangestellte.“<sup>385</sup> zum Tragen. Es bilden sich somit Gruppen: „[...] diese sogenannten festangestellten Mitarbeiter sind natürlich eine Welt [...] und die anderen sind ihre Welt.“<sup>386</sup> Gelegentliche Gespräche entstehen zwar, aber in der Regel sondern sich die Gruppen voneinander ab.

Teamarbeit erscheint als entscheidender Faktor, um sich wohl zu fühlen. Emotionale Bindungen und Sympathie spielen für die InterviewpartnerInnen eine wichtige Rolle. Teilweise sind Freundschaften entstanden (z.B. „Frauengruppe“) und es werden auch außerbetriebliche Dinge gemeinsam unternommen.<sup>387</sup> Die Zusammenarbeit wird dadurch familiärer, „man kennt inzwischen so die Leutchen, jetzt gerade eben noch zwei Kolleginnen in der Cafeteria gesprochen, mit gescherzt [...] aber manch-

---

<sup>382</sup> vgl. u.a. IP0001; IP0024

<sup>383</sup> IP0003

<sup>384</sup> IP0017

<sup>385</sup> IP0005

<sup>386</sup> IP0013

<sup>387</sup> vgl. u.a. IP0004

mal hat man auch schon so persönliche Kontakte geknüpft, also hatte sich schon besucht [...]. Das ist wohl wie in jedem anderen Job so mit Kollegen und Kolleginnen untereinander.“<sup>388</sup>

Ein „Geben und Nehmen“ gehört für einige InterviewpartnerInnen dazu. Ihrer Meinung nach sehen das manche Zeitarbeitende aber nicht so. Diese machen „Dienst nach Vorschrift“ und der Rest ist ihnen „eigentlich so ziemlich egal“.<sup>389</sup> Anstatt sich zu ergänzen, ziehen sich dann diese Zeitarbeitenden bei besonderen Aufträgen hinter dem „Zeitarbeitenden-Sein“ zurück: „Dann sagen wir aus Quatsch, wir sind ja nicht ABC. Ich muss es ja nicht machen. Du bist ABC, du musst dahin fahren.“<sup>390</sup>

Gemeinsame Feierlichkeiten werden ebenso als förderlich bewertet, wie die Aktivitäten nach Feierabend. „Wir sind auch schon ein paar Mal Bier trinken gewesen und deswegen ist das so ein bisschen, man hat sich zusammengefunden.“<sup>391</sup> Manche Einsatzunternehmen beziehen die Zeitarbeitenden ohne Unterscheidung zu den Stammmitarbeitenden bei Feierlichkeiten ein. Bei manchen werden die Zeitarbeitenden jedoch nicht mit eingeladen, was dazu führt, dass diese „sich nicht dazugehörig“ fühlen. Dies kann sogar den Stammmitarbeitenden unangenehm sein: „Dann fühlten die sich unangenehm berührt, mir war es total peinlich.“<sup>392</sup>

#### Kernaspekte „Zusammen mit KollegInnen“

- » „sich arrangieren“
- » harmonisches Miteinander
- » Gruppenbildung
- » emotionale Bindung
- » außerbetriebliche Aktivitäten
- » Geben und Nehmen
- » Firmenfeiern

#### Finanzielles

Die finanziellen Rahmenbedingungen sind ein zentrales Thema der Berichte in den Interviews. Die Ausprägungen der einzelnen Empfindungen sind jedoch sehr unterschiedlich. Einig sind sich jedoch alle, dass die Relation von Vergütung und Einsatzerwartungen (Mobilität, Flexibilität, Ansprüche an Unterkunft etc.) stimmig sein muss.

Entsprechend der vorherrschenden Stereotypisierung<sup>393</sup> sind einige Zeitarbeitende mit ihrer Vergütung zufrieden, andere führen jedoch an, dass sie unterbezahlt werden und „nur“ Mindestlohn erhalten.<sup>394</sup> „Also ich finde es eine Verarschung. Auch

---

<sup>388</sup> IP0007

<sup>389</sup> IP0004

<sup>390</sup> IP0005

<sup>391</sup> IP0005

<sup>392</sup> IP0004

<sup>393</sup> vgl. Kap.2 und Kap.3

<sup>394</sup> vgl. u.a. IP0001; IP0011; IP0016; IP0029

durch die Tarifierhöhung hat sich das Gesamtentgelt nicht geändert.“<sup>395</sup> Dieser Einzelfall verdeutlicht, dass bei einer Beurteilung das Gesamtbild des Einzelfalls betrachtet werden sollte. Diese InterviewpartnerIn arbeitet geringfügig, daher hat sich tatsächlich nur das Stundenvolumen verringert.

Eine InterviewpartnerIn definiert die individuelle Zufriedenheit mit der Bezahlung anhand der unterschiedlichen Auffassung von Luxus. Ihrer Aussage nach hat jeder Mensch diesbezüglich andere Bedürfnisse und Erwartungen.<sup>396</sup> Dies führt dazu, dass die individuellen Erwartungen an dieser Stelle besonders deutlich werden und mit der persönlichen Situation der Individuen zusammenhängen. „Ich fühle mich fair bezahlt ja, ich weiß nur nicht, ob es so ist.“<sup>397</sup> „Lieber wenig, als dorthin gehen (zum Arbeitsamt). Geld ist zum Leben da, nicht zum Anhäufen.“<sup>398</sup>

Dies führt dazu, dass einige Zeitarbeitende durchaus zufrieden sind und keine Benachteiligung gegenüber Stammmitarbeitenden sehen. Sie sehen sich eher selbst im Fokus: „[...] mich gehen die anderen gar nichts an. Da möchte ich weder wissen, wie die Vergütung ist noch sollen die wissen, was ich kriege. Und wenn die es wissen, ja, dann ist es mir egal. Es geht um mich. Für mich ist das so in Ordnung und ich lebe gut damit.“<sup>399</sup>

Einige sehen die Vergütung in Relation zu ihrer Ausbildung und haben nicht das Gefühl „für den Hungerlohn muss ich jetzt arbeiten“<sup>400</sup>. Sie erhalten Urlaubs- und Weihnachtsgeld und sind erfreut darüber, dass sie überhaupt etwas erhalten, es „ist so ein bisschen obendrauf [...] und das ist besser als gar nichts.“<sup>401</sup>

Auch die diskutierte Prekarität kann in Abhängigkeit der individuellen Situationen unterschiedlichen Stellenwert erhalten: „[...] ich sage mal, prekär beschäftigt fühle ich mich nicht. Also es ist schon, man kann damit auskommen. [...] ich kann damit leben, es ist nicht so, dass ich da jetzt irgendwie für eine Rente vorsorgen könnte großartig. Aber so kurzfristig als Arbeit ist es so, dass man damit einfach klarkommt.“<sup>402</sup> Gleiches gilt für die Annäherung der Vergütung an die der Stammmitarbeitenden, die sich auf Grund der gesetzlichen Rahmenbedingungen immer weiter entwickelt. Die Annäherung kann gerne weiter voranschreiten, aber dass der Unterschied ganz verschwindet beschreiben die InterviewpartnerInnen nicht als Muss.<sup>403</sup>

Es gibt aber im Gegensatz zu vielen Berichten auch Bereiche in denen Zeitarbeitende mehr verdienen als Stammmitarbeitende. „Aber was mir aufgefallen ist, ist, dass halt

---

<sup>395</sup> IP0018

<sup>396</sup> vgl. u.a. IP0011

<sup>397</sup> IP0010

<sup>398</sup> IP0030

<sup>399</sup> IP0023

<sup>400</sup> IP0002

<sup>401</sup> IP0004

<sup>402</sup> IP0028

<sup>403</sup> vgl. u.a. IP0003

eine Leasingkraft besser bezahlt wird als jemand, der fest eingestellt ist“.<sup>404</sup> Dies verwundert manche InterviewpartnerInnen, da sie es nicht erwartet hätten: „[...] finde ich schon ein bisschen krass, würde ich mal sagen, weil wozu dann, dann fragt man sich ja, wozu soll man sich noch fest anstellen lassen, wenn ich dann nachher mehr Geld kriege als ein Festangestellter?“<sup>405</sup>

Zulagen bzw. Zuschläge sind ein weiterer Interessenschwerpunkt vieler Zeitarbeitender. Hier stellt sich heraus, dass sie Branchenzuschläge bzw. einsatzbezogene Zulagen als nicht fest verankert und somit auch nicht planbar einstufen. Dies liegt daran, dass sie bei jedem anderen Einsatz, der nicht im entsprechenden Industriezweig ist, wegfallen können.<sup>406</sup> Einige Zeitarbeitsunternehmen verrechnen freiwillige Zulagen mit Tarifierpassungen. Dies führt dazu, dass die Zeitarbeitenden zwar erfahren, dass es eine Erhöhung gab, sich diese für sie aber nicht auswirkt, da in gleichem Maße die Zulagen eingekürzt werden. „Die übertarifliche Zulage, die man bekommt, reduziert sich dann auch dementsprechend, wenn der Tarif angehoben wird. Heißt, man bleibt immer auf dem gleichen Gehalt, auch wenn man angeblich schon eine Gehaltserhöhung hätte bekommen sollen. Dann bezahlen die halt weniger übertarifliche Zulagen und man bleibt beim gleichen Gehalt. Das ist natürlich negativ dann mir aufgestoßen.“<sup>407</sup>

Neben diesen finanziellen Effekten wirkt sich auch das Arbeitszeitkonto der Zeitarbeitenden auf die finanziellen Rahmenbedingungen aus, da es wesentlichen Einfluss auf den Auszahlungsbetrag hat. Bei manchen Arbeitsverhältnissen gibt es keine Deckelung. Dies bedeutet, dass jede über die vertraglich vereinbarte Stundenanzahl hinausgehend geleistete Stunde nicht ausgezahlt, sondern dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben wird. Eine Deckelung, also eine Begrenzung auf eine bestimmte Stundenanzahl, würde dazu führen, dass jede geleistete Stunde direkt ausgezahlt wird, wenn das Konto voll ist. Es werden jedoch auch hier zu Beginn nicht alle Stunden ausgezahlt, da sie erst auf das Arbeitszeitkonto gebucht werden. In der Wahrnehmung haben die Zeitarbeitenden dann daher mehr gearbeitet, als ausbezahlt wurde. Diese Information erhalten einige Zeitarbeitende bei der Einstellung nicht. Das Arbeitszeitkonto wird aber gleichwohl als gut empfunden, da hierdurch auch zusätzliche freie Tage erarbeitet werden können oder man sich in Absprache mit dem Personaldienstleister bei Bedarf auch einige Stunden auszahlen lassen kann.<sup>408</sup>

Schlussendlich beschreiben die InterviewpartnerInnen, dass beim Einstieg in die Zeitarbeit eine „Lücke“ im Einkommen entsteht. Dies sei darauf zurück zu führen, dass zwischen der letzten Zahlung, die in der Regel am Monatsbeginn des Vormonats geleistet wird, bis zur ersten Lohnzahlung des Personaldienstleisters, welche in der Re-

---

<sup>404</sup> IP0002

<sup>405</sup> IP0029

<sup>406</sup> vgl. u.a. IP0003; IP0005; IP0006; IP0022; IP0026

<sup>407</sup> IP0009

<sup>408</sup> vgl. u.a. IP0001; IP0003; IP0006; IP0028; IP0031

gel am 20. des Folgemonats erfolgt, ein Zeitraum von ca. 7 Wochen liegt. Dies missfällt einigen InterviewpartnerInnen im Allgemeinen,<sup>409</sup> da man „es normalerweise gewöhnt ist, dass man das Geld immer gleich zu Ende des Monats bekommt.“<sup>410</sup>

#### Kernaspekte „Finanzielles“

- » „nur“ Mindestlohn
- » individuelle Erwartungen
- » Angemessenheit
- » besser vergütet als Stammmitarbeitende
- » Wirkung von Tarifierhöhungen und Umgang mit Zuschlägen bzw. Zulagen
- » Arbeitszeitkonto
- » Zahlung zum 20.

#### Makroebene

Information zur Zeitarbeit Was eigentlich nicht sein soll Stellenwert der Zeitarbeit	Allgemeines und Änderungswünsche Einfluss auf den Zeitarbeitsplatz
--	---

Auf der Makroebene werden Erfahrungen und Empfindungen in Bezug auf die Auswirkungen von Aktivitäten übergeordneter Einflussgruppen auf die Zeitarbeit und den individuellen Arbeitsplatz betrachtet. Gewünschte oder geplante Maßnahmen dieser Bezugsgruppen stehen hier ebenfalls zentral.

#### Information zur Zeitarbeit

Es wurde bereits angesprochen, dass häufig keine konkreten Informationen zur Funktionsweise oder generell zum Markt der Zeitarbeit vorliegen. Dieses Wissen sowie die Art und Weise, in der Zeitarbeitnehmende es erhalten und austauschen wurde von den InterviewpartnerInnen an vielen Stellen dargelegt.

Es wird nach den Beschreibungen nicht ausführlich über Zeitarbeit berichtet. Der Markt der Zeitarbeit ist nicht wirklich bekannt und es herrschen Stigmatisierungen vor, wie beispielsweise die Begriffe „Ausbeuter“. Wenn man etwas hört, dann sind es „Negativschlagzeilen“ und „Negativargumente“. Primär „Wenig Lohn für viel Arbeit“ und „Ungewissheit“.<sup>411</sup>

---

<sup>409</sup> vgl. u.a. IP0017; IP0018; IP0025; IP0029

<sup>410</sup> IP0025

<sup>411</sup> vgl. u.a. IP0007; IP0010; IP0012; IP0015

Der Austausch von Informationen über die Zeitarbeit findet insbesondere unter den KollegInnen statt. Viele wussten vor dem ersten Berührungspunkt gar nicht über die Funktionsweise der Zeitarbeit Bescheid und kennen häufig niemanden, bei dem sie sich informieren können.

Das Defizit in Bezug auf das Wissen über die Funktionsweise der Zeitarbeit bezieht sich neben arbeits- und überlassungsrechtlichen Aspekten insbesondere auf das Verhältnis zwischen Rechnungszahlung von Einsatzunternehmen an den Personaldienstleister und dem ausgezahlten Entgelt an die Zeitarbeitenden. Die Zusammenhänge zwischen Vergütung und Rechnungsstellung sind demnach häufig nicht ersichtlich. Das Zeitarbeitende nicht erfahren, was das Einsatzunternehmen für einen Stundenverrechnungssatz zahlt, ist häufig ein Trugschluss. In einem Fall, bearbeitete die Zeitarbeitende im Rahmen eines Einsatzes in der Buchhaltung sogar ihre „eigenen“ Rechnungen.

Negative Erfahrungen, über die berichtet wird prägen das Image der Zeitarbeit, wie beispielsweise die Aussage: „Die setzen einen da ein, wo man halt gerade gebraucht wird. Und wenn die einen nicht mehr brauchen, dann wird man gekündigt.“<sup>412</sup> Gleichwohl sind die Informationen der Personaldienstleister zum Arbeitsverhältnis in der Zeitarbeit häufig dürftig, wie ein Beispiel zeigt, bei dem es keine Besprechung des Arbeitsvertrages und Klärung der wesentlichen Inhalte gab: „[...] mir wurde alles hingeschmissen, ich habe es mir durchgelesen, unterschrieben und das war es [...] aber zum Vertrag genaue Details wurden da nicht erläutert.“<sup>413</sup>

Einige InterviewpartnerInnen berichten, dass häufig erst „Ausprobieren“ dazu führt, dass man ein reales Bild von der Zeitarbeit bekommt. Die eigene Erfahrung ist ein wesentlicher Aspekt, der das Bild über die Zeitarbeit prägt. „Um Zeitarbeit beurteilen zu können, muss man sie selbst kennen gelernt haben.“<sup>414</sup>

Diese Wirkung von „Erwartung“ und „Erfahrung“, die wie bereits beschrieben bei der Entstehung von Qualitätsempfinden eine wesentliche Rolle spielt, wird an der Aussage einer InterviewpartnerIn verdeutlicht: „Na ja, erst war Zeitarbeitsfirma ja für mich eher so oh Gott, oh Gott, die ziehen einen ja alle über den Nuckel und ich werde wahrscheinlich auf die Nase fallen, aber es ist Gott sei Dank nicht so der Fall gewesen. Man hat viel Schlechtes gehört über Zeitarbeit, aber wie gesagt ich habe einen guten Fang mit meiner Firma gemacht und bin wunschlos glücklich...“<sup>415</sup>

Der Wunsch nach konkreter, für die InterviewpartnerInnen in ihren persönlichen Anspruchssituationen nutzbaren Informationen wird in dem Wunsch nach Aufklärung deutlich: „Ich denke fast, also so eine gewisse Imagekampagne wäre da vielleicht mal ganz angebracht. Also man hört halt so Dinge wie bei Amazon wurden auch Zeitarbeiter da teilweise prekär arbeiten und furchtbar untergebracht sind und all so Dinge. Das sind einfach die Dinge, die ja auch dann hängenbleiben. Es ist ja so, dass der

---

<sup>412</sup> IP0025

<sup>413</sup> IP0025

<sup>414</sup> IP0013

<sup>415</sup> IP0023

Mensch eben die Negativerlebnisse behält und die positiven werden einfach mitgenommen als muss halt so sein. Und ich denke mal, dass da einfach viel getan werden könnte [...] Diese Aufklärung sollte eine neutrale Institution machen“<sup>416</sup>

Kernaspekte „Informationen zur Zeitarbeit“

- » Wissensdefizite
- » Weitergabe von Wissen unter den KollegInnen
- » Eigene Erfahrungen
- » Aufklärung

*Was eigentlich nicht sein soll*

Im Alltag der Einsätze und Beschäftigung in der Zeitarbeit werden unterschiedlichste Abweichungen von Normen, Werten, der Gesetzgebung oder Regelsystemen beschrieben.

Ein Großteil dieser Abweichungen lässt sich auf eine angestrebte Gewinnmaximierung der Personaldienstleister (oder häufig im internen Verhältnis auch der Niederlassungsverantwortlichen) zurückführen. So gibt es vereinzelt Personaldienstleistungsunternehmen, die sich nicht an tarifliche Vorgaben halten oder diese „aufweichen“ und somit ihre eigenen Gewinne maximieren wollen. Bei Unternehmen, die im Westen und Osten vertreten sind, wird beispielsweise über die Niederlassungen im Osten eingestellt, da die Zeitarbeitenden von dort aus zum Osttarif eingesetzt werden können. Manche Personaldienstleister zahlen dann zwar auch einen „Westzuschlag“ aber eben nicht alle. Es entsteht somit aus Sicht der InterviewpartnerInnen ein unausgeglichenes Vergütungsgefüge. Teilweise werden Einsätze auch unterbrochen und die Zeitarbeitenden müssen eine Zeit in einen anderen Einsatz, damit Branchenzuschläge nicht gezahlt werden müssen. Hier bleibt offen, ob das auch vom Einsatzunternehmen so gewollt ist. Auch bei der Einstellung kann gewinnorientiert gehandelt werden. So werden FacharbeiterInnen von manchen Personaldienstleistern als HelferInnen eingestellt, um sie somit in eine niedrigere Entgeltgruppe einstufen zu können. Wie bei „Finanzen“ beschrieben, werden Tarif-/Gehalterhöhungen und (über)tarifliche Zulagen teilweise miteinander verrechnet. Für manche Zeitarbeitende ist eine Steigerung somit nicht effektiv spürbar. „Und dass eine Gehaltserhöhung dann einfach so umgangen wird, dass man einfach dann die übertarifliche Zulage kürzt und man ewig auf dem gleichen Gehalt bleiben wird.“<sup>417</sup>

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist, dass manche Personaldienstleister die Personalauswahl mangelhaft vornehmen. Es werden Zeitarbeitende mit mangelnder oder falscher Qualifikation eingesetzt, um den Auftrag überhaupt besetzen zu können. Die Zeitarbeitenden bemängeln dies, wie im Beispiel, in dem ein Einsatz ohne gültige

---

<sup>416</sup> IP0028

<sup>417</sup> IP0009



Schweißzeugnisse erfolgte: „Aber ich darf theoretisch kein Rohr schweißen, nichts.“<sup>418</sup> „Und dann, es ist so, ein Bäcker wird als Schweißer verkauft.“<sup>419</sup>

Problematisch wird ordentliche Abrechnung auch in Bezug auf das Arbeitszeitkonto. Stunden, die in einem Beispiel auf der Werft „angesammelt“ wurden und erst später „genommen“ werden, werden nicht mehr mit dem Zuschlag ausgeschüttet. „Ja, die Stunden wurden aber auch ganz normal mit den 9 Euro praktisch bezahlt, obwohl das alles Werftstunden gewesen waren. Ich sag mal so, das wurde alles über einen Kamm geschoren.“<sup>420</sup>

#### Kernaspekte „Was eigentlich nicht sein soll“

- » angestrebte Gewinnmaximierung
- » Ost und West
- » Umgehen von Zuschlägen
- » Einstellung in niedrige Entgeltgruppe
- » Auswahlverschulden
- » korrekte Handhabe Arbeitszeitkonto

#### Stellenwert der Zeitarbeit

Die InterviewpartnerInnen beschreiben Zeitarbeit als eine Chance für junge Menschen, die gerade ihre Ausbildung abgeschlossen haben und nicht übernommen wurden. Sie können hier schnell viele Erfahrungen in unterschiedlichsten Einsatzbereichen sammeln und sich in den Einsatzbereichen bewähren. Insofern wird eine Orientierungsfunktion der Zeitarbeit beschrieben. Man kann gewisse Abläufe kennenlernen, die „auch im späteren Leben“<sup>421</sup> wichtig sind.<sup>422</sup>

Es wird beschrieben, dass es für einige Menschen ohne Personaldienstleister darüber hinaus schwierig wäre, einen Arbeitsplatz zu bekommen. Zeitarbeit bringt Menschen in Beschäftigung, setzt aber auch voraus, dass diese selbst aktiv sind. Sie wird somit zu einer Art „Türöffner“<sup>423</sup>. Einerseits kann man sich „ausprobieren“, andererseits auch „ohne großartigen Ausbildungshintergrund schnell an Arbeit“<sup>424</sup> kommen.<sup>425</sup> „Also total gut wie gesagt ist, dass man Arbeit findet darüber. Dass man jetzt nicht irgendwie rumtingelt und durch zigtausend Bewerbungen sich da schlägt, um einfach irgendwo mal einen Fuß reinzukriegen. Sondern man wird einfach eingesetzt und da, wo man eingesetzt ist, die merken ja auch, ob man dann taugt oder nicht.“<sup>426</sup>

---

<sup>418</sup> IP0022

<sup>419</sup> IP0006

<sup>420</sup> IP0022

<sup>421</sup> IP0028

<sup>422</sup> vgl. u.a. IP0002; IP0008; IP0010; IP0012; IP0017; IP0026

<sup>423</sup> vgl. u.a. IP0026; IP0027

<sup>424</sup> IP0028

<sup>425</sup> vgl. u.a. IP0004; IP0016; IP0023; IP0026; IP0027; IP0031

<sup>426</sup> IP0028

Es wird auch die Meinung vertreten, dass Zeitarbeit zunehmen wird. Dies wird damit begründet, dass es viele Menschen gibt, die „mehr erleben“ möchten. Es wäre nicht mehr so wie früher, dass man sein ganzes Berufsleben nur bei einem Unternehmen oder mit einer Arbeit verbringt. Es wird vermutet, dass sich die Menschen mittlerweile ganz anders in ihren Ansprüchen entwickeln. „Unsere Kinder zum Beispiel haben einen ganz anderen Horizont, die wollen drei Wochen Amerika, vier Wochen Stuttgart, sieben Wochen Düsseldorf. Ich glaube, deshalb wird es mehr Zeitarbeit geben.“<sup>427</sup> Demnach wird es nach dieser Meinung mehr Zeitarbeit geben, weil man da die Chance hat, genau das zu erleben und die Standorte zu wechseln.

Es gibt somit Menschen, die Zeitarbeit sehr gut finden und es mögen, regelmäßig neue Arbeiten zu beginnen. Gleichwohl gibt es aber auch Menschen, die damit auf Dauer nicht sehr glücklich wären: „Wäre eine Katastrophe für mich.“<sup>428</sup> Manche mögen eher die Gewohnheit, stufen jedoch die Zeitarbeitenden durchaus als erfahren ein, da sie sich auf vielfältige Situationen einstellen müssen.<sup>429</sup>

Im Allgemeinen wird Zeitarbeit als durchaus positiv beschrieben, wenn ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn sich freiwillig dazu entscheiden. Für die Unternehmen wird sie als ein Rekrutierungsinstrument beschrieben und sie führt dazu, dass auch die Unternehmen flexibel sind und schneller jemanden einsetzen, da sie sich ja an niemanden sofort binden.<sup>430</sup> „Das Positive daran ist die Flexibilität, wenn der Arbeitnehmer das nicht aus Not heraus macht, sondern sagt ‚Ich mache das eben fünf Jahre lang‘. [...] dann ist das eine positive Geschichte, finde ich. Und für die, für einzelne, sage ich mal, Arbeitsanforderungen, Arbeitseinsätze für irgendwelche Unternehmen ist das auch eine hilfreiche Einrichtung, um, sage ich mal, so Schwierigkeiten zu überbrücken. Keine Frage.“<sup>431</sup>

Zeitarbeit muss überdies aber vor allem eine Unterstützung für das Unternehmen sein, dass sie einsetzt. Nur so kann es für alle Seiten gut funktionieren, wenn eine Qualitätsanforderung besteht und diese auch berücksichtigt wird. „Qualität viel wichtiger ist, weil es dann auch das, was Zeitarbeit bringen soll für den Auftraggeber nur dann bringt, wenn die Qualität da ist. Weil es macht keinen Sinn, fünf kopflose Hühner da herumrennen zu haben, dann sage ich, da sind sie mit zwei wirklich guten Fachkräften besser bedient, denen man nichts mehr groß zeigen braucht, die wissen, worauf es ankommt [...]“<sup>432</sup>

---

<sup>427</sup> IP0011

<sup>428</sup> IP0020

<sup>429</sup> vgl. u.a. IP0014; IP0020; IP0030

<sup>430</sup> vgl. u.a. IP0003; IP0007; IP0024; IP0028; IP0030

<sup>431</sup> IP0030

<sup>432</sup> IP0027

Kernaspekte „Stellenwert der Zeitarbeit“

- » Erfahrungen in unterschiedlichsten Einsatzbereichen sammeln
- » in Arbeit kommen
- » Chance, sich zu bewähren
- » veränderte Berufsbiografien
- » Flexibilisierung
- » Qualität

### Allgemeines und Änderungswünsche

Es wird häufig berichtet, dass die Bundesagentur für Arbeit sehr viele Stellenausschreibungen von Personaldienstleistern veröffentlicht und betreut. Hier wird vermutet, dass die Agentur den Effekt, dass Menschen schnell in Arbeit kommen können für sich selbst nutzt, um die eigenen Zahlen besser dastehen zu lassen. Einerseits bezieht sich dies auf die Anzahl der betreuten Stellen insgesamt. Hier kommt es vor, dass ein Einsatzunternehmen bei mehreren Personaldienstleistern angefragt hat, die wiederum alle Personal für die Vakanz suchen und ausschreiben. Dies führt dazu, dass es verschiedene Ausschreibungen gibt, obwohl nur eine Vakanz dahinter steht. Andererseits wird der Effekt angesprochen, dass durch die schnellen Einstellungen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen, die Vermittlungsquoten der Agentur beeinflusst werden.<sup>433</sup> „Das heißt sie haben mehr oder weniger die Leute doch mal irgendwo untergebracht. Aber für die [...] ist das natürlich gut, wenn [...] wer immer davor steht und sagt ‚Wir haben das so geschafft, dass wir 3 Prozent weniger Arbeitslose geschafft haben‘.“<sup>434</sup>

Nach Beschreibung der InterviewpartnerInnen wird allgemein zu viel geredet und es sind keine konkreten Auswirkungen merkbar. „Und immer, wenn ich diesen Vers höre ‚Wir sind die Politik, wir können ja nur die Randbedingungen schaffen, das andere ist ja Sache der freien Wirtschaft.‘ Der Spruch allein reizt mich zum Widerspruch.“<sup>435</sup> Es sollte neben der Erhöhung der Löhne insbesondere eine Angleichung von Ost und West vorgenommen werden. „Dass das überhaupt noch besteht, das ist eigentlich schon traurig genug in meinen Augen.“<sup>436</sup> Es wird angeführt, dass dies zwar generell ein Aspekt in Deutschland sei, das Ost-West-Gefälle in der Vergütung in der Zeitarbeit jedoch öfters in den Einsätzen eine Rolle spielt.<sup>437</sup>

Die InterviewpartnerInnen äußern konkrete Wünsche in Bezug darauf, dass die Zeitarbeit losgelöst von Vorurteilen gesehen werden sollte. „Dass man da wirklich mal differenziert und sagt, was kann Zeitarbeit, wofür ist sie wirklich da?“<sup>438</sup> Nicht alles

---

<sup>433</sup> vgl. u.a. IP0005; IP0017; IP0025; IP0028; IP0031

<sup>434</sup> IP0017

<sup>435</sup> IP0030

<sup>436</sup> IP0029

<sup>437</sup> vgl. u.a. IP0002; IP0005; IP0006; IP0010; IP0028; IP0029; IP0030

<sup>438</sup> IP0027

würde für die jeweiligen Menschen in ihren individuellen Situationen zutreffen. Zeitarbeit wird häufig als etwas Schlechtes angesehen. Dass soll relativiert werden, da sie teilweise auch Chancen für die Menschen birgt. Chancen, etwas zu verdienen, einen Einstieg zu finden.<sup>439</sup> „Ich würde mir wünschen, das ist es, was ich wirklich immer wieder sage, dass Zeitarbeit als das gesehen wird, was sie ist. Dass nicht alle über einen Kamm geschoren werden, weil ich weiß, es gibt in jeder Branche solche und solche.“<sup>440</sup>

#### Kernaspekte „Allgemeines und Änderungswünsche“

- » Agentur für Arbeit
- » multiple Stellenausschreibungen
- » „zu viel reden, zu wenig machen“
- » Angleichung von Ost und West
- » Zeitarbeit losgelöst von Vorurteilen sehen

#### *Einfluss auf den Zeitarbeitsplatz*

Der Einflussbereich der Gewerkschaften und deren Aktivitäten werden einerseits positiv gesehen, andererseits besteht die Meinung, dass sie mehr Einfluss auf die Gleichstellung von Zeitarbeitenden hätten nehmen sollen oder dass sie gar keine „spürbaren“ Effekte erzielen konnten. Eine InterviewpartnerIn wirft in diesem Zusammenhang die Frage auf, was eine Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft bringt, die gar keinen Einfluss auf die Zeitarbeit nehmen kann.<sup>441</sup> Sie beschreibt die Geschehnisse und politischen Aktivitäten als wenig begeisternd: „Da pfeife ich auch drauf, da gebe ich nichts drauf. Die haben noch nie was gemacht und die werden auch nie was machen.“<sup>442</sup> Auch wird die Ansicht vertreten, dass die Gewerkschaften nicht wirklich etwas ändern wollen, da sie mehr für sich kämpfen als für die Menschen, für die sie eigentlich stehen sollten.<sup>443</sup> Eigene Interessen wie der Kampf um Mitglieder stehen dem gegenüber, dafür zu sorgen, „dass die Leute in vernünftigen Verhältnissen arbeiten können“<sup>444</sup>.

Neben dieser eher negativ geprägten Einstellung gegenüber den Gewerkschaften besteht gleichwohl die Auffassung, dass die Gewerkschaften durchaus Einfluss auf die Zeitarbeit haben und sich an einigen Stellen für die Zeitarbeitenden einsetzen.<sup>445</sup> Insbesondere wird hier die „tarifliche Vergütung“ angeführt. „Die haben unsere Tariflöhne erhöht[...]“.<sup>446</sup> Die InterviewpartnerInnen wünschen sich vielfach gar nicht

---

<sup>439</sup> vgl. u.a. IP0011; IP0027; IP0031

<sup>440</sup> IP0027

<sup>441</sup> vgl. u.a. IP0007

<sup>442</sup> IP0022

<sup>443</sup> vgl. u.a. IP0007; IP0014; IP0022; IP0027

<sup>444</sup> IP0014

<sup>445</sup> vgl. u.a. IP0003; IP0009; IP0012; IP0016; IP0019

<sup>446</sup> IP0019

mehr, als die Tarifgestaltung: „Mehr Einfluss muss gar nicht sein, weil das reguliert der Markt letztendlich, wie bei allen anderen Geschichten im Normalfall, wenn es ordentlich läuft, auch.“<sup>447</sup>

Gleiches gilt für die Politik, die zwar generelle Standards schaffen soll, wie z.B. den Mindestlohn, Versicherungsschutz etc., sich aber ansonsten bei der Gestaltung zurückhalten sollte<sup>448</sup>: „Politik hat in der Wirtschaft nichts zu suchen [...] weil die sich selber regulieren muss.“<sup>449</sup> So muss beispielsweise gar nicht zwangsweise eine Verpflichtung zur Einstellung bzw. Übernahme eingeführt werden, sondern eher eine grundlegende Regelung, die dazu motiviert.<sup>450</sup>

Auch die aktive Einflussnahme auf die Zeitarbeit seitens der Politik wird von manchen InterviewpartnerInnen vermisst. „Wo war da die Politik? Wo war da die Gewerkschaft? Also ich habe keine von denen gesehen, tut mir leid.“<sup>451</sup> Zeitarbeit wird oft als Wahlkampfthema der Parteien genutzt.<sup>452</sup> Tatsächlich wird jedoch keinerlei spürbarer Einfluss ausgeübt. Die InterviewpartnerInnen beschreiben, dass vieles politisch, insbesondere vor den Wahlen, „aufgebauscht“ wird und letzten Endes nichts passiert.<sup>453</sup> Vieles was kommuniziert wird „sind Heißluftblasen, was anderes sind das nicht, tut mir leid. Also da, die haben absolut nichts gebracht [...] absolut keinen Einfluss drauf gehabt.“<sup>454</sup>

Tatsächlich betrachten viele InterviewpartnerInnen das Einflussthema jedoch differenziert. Die Einflussparteien haben nach Meinung der InterviewpartnerInnen überhaupt erst „ihr Dafür“ geben müssen, dass sich Zeitarbeit etablieren konnte und die Unternehmen entsprechend handeln durften. Die Politik hat somit der Zeitarbeit den Weg zur aktuellen Situation bereitet und den Markt beeinflusst.<sup>455</sup>

Die Gewerkschaft ist dabei für „vernünftige Verträge“ verantwortlich. „Manchmal schießen sie übers Ziel hinaus, aber im Allgemeinen erreichen sie immer auch etwas. Gewerkschaften sind in vielen anderen Bereichen auch aktiv und das ist eine gute Sache.“<sup>456</sup> „Also die haben schon Einfluss genommen, auf alle Fälle.“<sup>457</sup>

„Es gibt immer wieder besondere Fälle wie z.B. Schlecker. Diese machen es der Zeitarbeitsbranche nicht wirklich leichter. Da muss eingegriffen werden. Aber es sind ja nicht alle Unternehmen so, sondern die Minderheit, aber in den Medien und der Politik wird dies häufig aufgebauscht.“<sup>458</sup> Hier sollte besonders differenziert werden,

---

<sup>447</sup> IP0027

<sup>448</sup> vgl. u.a. IP0024; IP0027

<sup>449</sup> IP0024

<sup>450</sup> vgl. u.a. IP0030

<sup>451</sup> IP0022

<sup>452</sup> IP0026

<sup>453</sup> vgl. u.a. IP0007; IP0022

<sup>454</sup> IP0022

<sup>455</sup> vgl. u.a. IP0014; IP0029

<sup>456</sup> vgl. u.a. IP0004; IP0006; IP0012; IP0019

<sup>457</sup> IP0006

<sup>458</sup> IP0020

welche Unternehmen sich nicht gesetzeskonform verhalten, erläutert eine InterviewpartnerIn.<sup>459</sup>

Interessant ist die Beschreibung der Verbände als „Tarifgestalter“ und die Anmerkung einer InterviewpartnerIn, dass der Eindruck besteht, dass die Gewerkschaften „stark gegen Zeitarbeit arbeiten [...] und da weniger den Blick drauf haben, was der Hintergrund der Arbeitnehmer ist. Da würde ich sagen, dass da einfach auch speziell von der Seite ein gewisses Negativimage geprägt wird von gewerkschaftlicher Seite. Und vielleicht dadurch ja auch ein Anreiz gesetzt wird für die Zeitarbeit, dort ein bisschen positiver auch im Umgang mit den Mitarbeitern zu wirken. Also hat diese Negativkampagne in dem Sinne wahrscheinlich auch Vorteile für die Zeitarbeitsbeschäftigten.“<sup>460</sup>

#### Kernaspekte „Einfluss auf den Zeitarbeitsplatz“

- » „spürbare“ Effekte
- » Ziele der Einflussgruppen
- » Selbstregulation
- » aktive Einflussnahme
- » grundlegende Rahmenbedingungen
- » Negativimage

Nachdem vorgestellt wurde, welche Themen in den Fallinterviews angesprochen wurden und welche eher herausstechen und welche eher zweitrangig erscheinen, wird im Folgenden auf die Frage eingegangen, wie sich aus diesen Aspekten in ihrem Zusammenwirken ein tatsächliches Handeln und reale Erwartungen seitens der Zeitarbeitenden entwickeln können. Hierzu wird die Entstehung von Qualitätsempfinden in den unterschiedlichen Ebenen konkret betrachtet (vgl. Abb.56).

---

<sup>459</sup> vgl. IP0020

<sup>460</sup> IP0028



Abbildung 56: Entstehung von Qualitätsempfinden in den Figurationsebenen<sup>461</sup>

Ausgehend von ihren individuellen Beschäftigungssituationen wird darüber hinaus darauf abgestellt, wie ein Verhalten, welches darauf ausgerichtet ist bestimmte Ziele zu erreichen und Erwartungen zu erfüllen, entsteht. Im Kern geht es also um die Interpretation von Qualitätsempfinden in den individuellen Situationen, die zu Motivation führen und somit durch ähnlich geartete Muster die Konstruktion einer Typologie ermöglichen.

<sup>461</sup> eigene Abbildung

### 6.3 Die „Zeitarbeitenden-Typologie“

Zur Erfassung komplexer sozialer Realitäten und Sinnzusammenhänge und die Möglichkeit, diese umfassend verstehen und erklären zu können, werden in der qualitativen Sozialforschung Typen gebildet.<sup>462</sup> Unterschiedliche Schwerpunktesetzungen von Studien oder andere ForscherInnen können bei gleichem Untersuchungsgegenstand jedoch zu verschiedenen Typologien führen, weshalb zur Verortung einer Typologie eine Transparenz der Forschungsentscheidungen, wie in dieser Studie, von Bedeutung ist. Im Folgenden wird daher eine mögliche Typologie Zeitarbeitender vorgestellt, die im Rahmen dieser Studie erarbeitet wurde.

Prinzipiell handelt es sich bei allen Typologien um das Ergebnis eines Prozesses, bei dem Merkmale eines Untersuchungsbereiches gruppiert werden.<sup>463</sup> Typologien basieren demnach auf Kombinationen von Merkmalsausprägungen, den Vergleichsdimensionen.<sup>464</sup>

In Anlehnung an die Überlegungen von Kelle und Kluge (2010)<sup>465</sup> wurde zur Entwicklung der Vergleichsdimensionen dieser Studie eine Orientierung am theoretical Sampling, wie es in der Grounded Theory Methodologie herangezogen wird, gewählt. Durch das dadurch mögliche offene und explorative Vorgehen bei Datenerhebung und -analyse<sup>466</sup> konnten bei der Analyse der empirischen Regelmäßigkeiten und der bestehenden Sinnzusammenhänge die zwei Dimensionen Arbeitgeberwahrnehmung und Motivationsqualität erarbeitet werden<sup>467</sup>.

Ähnlich wie bei der Marienthalstudie<sup>468</sup>, lag das Ziel dieser Arbeit in der Beantwortung einer Forschungsfrage, wozu mit empirischen Methoden ein Bild von der Situation der Beschäftigten in einer sozialen Realität, hier der Zeitarbeit, gegeben werden musste. Dabei waren zwei Aufgaben relevant, nämlich zum Gegenstandsbereich der Zeitarbeitsbeschäftigung Material und Erkenntnisse beizutragen (inhaltlich) und einen Versuch zu unternehmen, einen arbeitssozialen Bereich umfassend, objektiv darzustellen (methodisch).<sup>469</sup> Dazu wurden die erarbeiteten Vergleichsdimensionen skaliert und es ergab sich eine Matrix mit vier Typen (vgl. Abb.57). In Abhängigkeit davon, mit wem sich die Zeitarbeitende als ArbeitgeberIn identifiziert bzw. wer als ArbeitgeberIn wahrgenommen wird und wie das individuelle Engagement und die erlebte Arbeitsqualität konstituiert sind, konnten die Merkmale in entsprechende Felder gruppiert werden.

---

<sup>462</sup> vgl. Kap. 5.3

<sup>463</sup> vgl. u.a. Bailey 1994b, S.1f.; Hauptert 1991, S.240; Sodeur 1974; S.1f.

<sup>464</sup> vgl. u.a, Kluge 2000; Friedrichs 1983

<sup>465</sup> vgl. auch Kap. 5.3.2

<sup>466</sup> vgl. Kap. 5.3

<sup>467</sup> vgl. Kap. 6.1 und 6.2

<sup>468</sup> Jahoda/Lazarsfeld/Zeisel 1975

<sup>469</sup> vgl. Jahoda/Lazarsfeld/Zeisel 1975, S.9





Abbildung 57: Vergleichsdimensionen<sup>470</sup>

Bei den Überlegungen zur Ausprägung der Motivationsqualität konnten anhand der verschiedenen Ebenen (Mikro, Meso und Makro) unterschiedliche Wahrnehmungs- bzw. Empfindungssettings bei den InterviewpartnerInnen festgestellt werden. Diese äußerten sich in konkretem Verhalten und Erwartungshaltungen, worüber sie in den Interviews berichteten.<sup>471</sup> Dabei war festzustellen, dass sich die InterviewpartnerInnen eher auf ihre Person fokussierten oder sich selbst innerhalb eines Systems (System der Zeitarbeitsbeschäftigung) verorteten. In diesem Zusammenhang erlangten, je nach Tendenz, Merkmale bzw. Aspekte der Mikro-, Meso- oder Makroebene besonderen Stellenwert bei der individuellen Entstehung von Qualitätsempfinden. Motivationsqualität ergibt sich demnach aus der Konfiguration bzw. der Ausprägung von Interdependenzen und Empfindungen innerhalb der Arbeitnehmerüberlassungs-figuration. Welche Situation sich im konkreten Einzelfall vorfinden lässt und wie sie wahrgenommen wird erscheint somit von zentraler Bedeutung.

Zur Interpretation dieser Situationen muss daher festgestellt werden, ob die Motivationsqualität, also das gelebte Engagement und die erlebte Arbeitsqualität, eher personenzentriert oder systemzentriert geprägt ist. Wesentlich ist dabei, ob Handlungs-

<sup>470</sup> eigene Abbildung

<sup>471</sup> vgl. Kap. 6.2

weisen, Erwartungen und Empfindungen eher aus einer Ursache der handelnden Person (der Zeitarbeitenden) wie beispielsweise Eigenschaften, persönliche Situation, Status, Zugehörigkeit oder persönliche Interessen resultieren (personenzentriert) oder ob sie eher aus dem Zusammenwirken verschiedener Aspekte eines komplexen Systems (Zeitarbeitsbeschäftigung) entstehen. In Anlehnung an Luhmann sind hier Fragestellungen wie „Was findet nur innerhalb der Zeitarbeitsbeschäftigung statt, was außerhalb?“ oder Merkmale wie operative Geschlossenheit, Komplexität sowie deren Reduzierung durch Sinnggebung von Bedeutung.<sup>472</sup> Ein zirkuläres Verständnis von Verhaltensweisen sowie aus der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration geprägtes Verhalten, manifestierte Emotionen oder entstandene Probleme stehen somit im Fokus.

Nachdem die Einzelfälle auf Grund der Ausprägungen zur Arbeitgeberwahrnehmung gruppiert und wie oben beschrieben auf empirische Regelmäßigkeiten und Zusammenhänge hin untersucht wurden, folgte anhand der Erstellung von Typologietabellen ein weiterer Untersuchungsschritt in Bezug auf die inhaltlichen Sinnzusammenhänge und Interdependenzen.<sup>473</sup> Dies war notwendig, um bei der Konstruktion von Typen, diese näher beschreiben und bezeichnen zu können. Um den, in diesem Forschungsvorhaben angestrebten gegenstandsnahen Bezug zu gewährleisten, wurde der Weg gewählt, Realtypen zu konstruieren.<sup>474</sup> Somit wurden keine neuen, in den empirischen Fällen nicht auftretende Typen erstellt, sondern Fälle, die den Typus am geeignetsten kennzeichnen, zur Beschreibung herangezogen.

In diesem Prozess mit Fokus auf einer gegenstandsbasierten Theorie und der Konstruktion einer Typologie Zeitarbeitender wurden daher die speziellen empirischen Phänomene der Zielgruppe Zeitarbeitender untersucht und gruppiert. Im Kontext der figurationssoziologischen Überlegungen wurde dabei eine „Empfindungsproblematik“ bei der individuellen Wahrnehmung in den unterschiedlichen Ebenen deutlich. Die hierdurch unterschiedlich geprägte Motivationsqualität konnte somit mit den Ausprägungen der Arbeitgeberwahrnehmung kombiniert werden. Es ergaben sich vier Typen, bei denen die Mikro-, Meso- und Makro-Ebene unterschiedlich bedeutsam sind. Dies wird in Abbildung 58 anhand der schraffierten Felder dargestellt, wobei die Schraffierung jeweils ein Feld mit ausgeprägter Bedeutung für den jeweiligen Typen symbolisiert.

---

<sup>472</sup> vgl. Luhmann 1984, S.30ff

<sup>473</sup> vgl. Anlage 7

<sup>474</sup> vgl. auch Kap.5.3.2

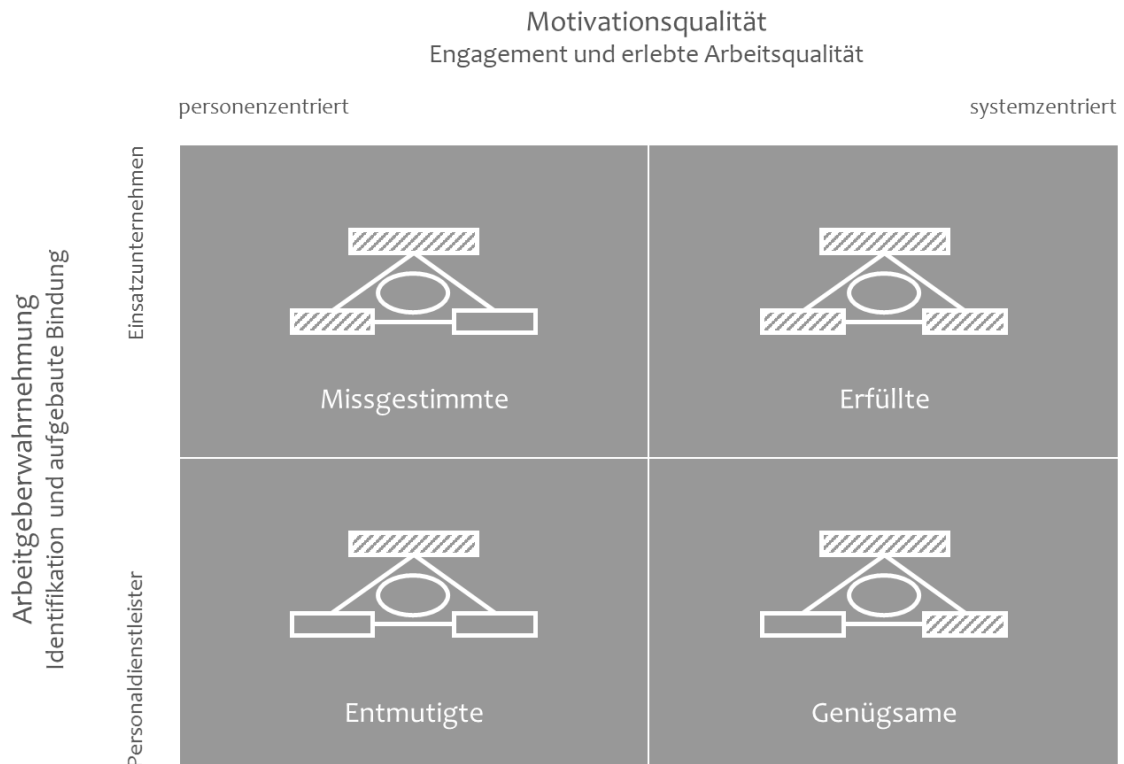


Abbildung 58: Typologie der Zeitarbeitenden - Empfindungsproblematik<sup>475</sup>

Die vier benannten Typen lassen sich nur an wenigen Stellen anhand soziodemografischer Merkmale voneinander abgrenzen. Es lässt sich zwar feststellen, dass

- » die Entmutigten eher nicht in Vollzeit beschäftigt sind
- » die Erfüllten in der Regel in höheren Entgeltgruppen beschäftigt sind
- » die männlichen Zeitarbeitenden eher systemzentriert und die weiblichen eher personenzentriert orientiert sind
- » bei den Missgestimmten eher ein niedrigeres Haushaltseinkommen besteht
- » die InterviewpartnerInnen, die als Geburtsland die Deutsche Demokratische Republik angegeben haben, sich eher mit dem Personaldienstleister als ArbeitgeberIn identifizieren,

jedoch keine weiteren signifikanten soziodemografischen Abgrenzungsmerkmale ermittelt werden konnten. Daher wird im Folgenden auf besondere inhaltsthematische Merkmale, die zur weiteren Beschreibung der jeweiligen Typen herangezogen werden können, eingegangen.

<sup>475</sup> eigene Abbildung

### **Das Einsatzunternehmen ist eher wahrgenommene ArbeitgeberIn und die Motivationsqualität ist eher systemzentriert – die Erfüllten<sup>476</sup>**

Die Erfüllten erkennen den besonderen Stellenwert der Flexibilität im System der Arbeitnehmerüberlassung. Ihnen ist durchaus bewusst, dass es für die Einsatzunternehmen von Vorteil ist, dass sie bei Urlaub oder Krankheit keine Kosten zu tragen haben, sondern in diesen „unproduktiven“ Zeiten die Kosten vom Personaldienstleister getragen werden. In diesem Zusammenhang verstehen sie auch, dass unter gewissen Umständen Einsätze beendet oder aufgenommen werden müssen bzw. im schlimmsten Fall auch das Arbeitsverhältnis gelöst werden muss.

Sie sehen des Öfteren ein Kommunikationsproblem im System. Die Beteiligten sprechen ihrer Meinung nach häufig nicht richtig miteinander. „Ich glaube, viele fordern nicht genug und die Personaldienstleister wissen nicht, was erwartet der Mitarbeiter denn eigentlich. Die geben ihr Bestes, aber die können nicht wissen, was er erwartet, wenn der Mitarbeiter nicht spricht.“<sup>477</sup>

Ihnen ist durchaus bewusst, wer die juristische ArbeitgeberIn ist, aber eine konkrete Beziehung besteht häufig nicht, da das „Vertrauensverhältnis“ nicht ausgeprägt ist. Die Zugehörigkeit wird deutlich darüber definiert, dass sie jeden Tag im Einsatzunternehmen sind: „Also für mich ist mein Arbeitgeber halt die Firma, wo ich arbeite, weil ich da jeden Tag hinfahre und nicht die Zeitarbeit.“<sup>478</sup> Dies führt dazu, dass sie auch das Einsatzunternehmen nach bestem Wissen und Können unterstützen wollen. Der Personaldienstleister hat eher die Funktion, sich um die Rahmenbedingungen des Einsatzes zu kümmern. Darauf beschränkt sich der wesentliche Kontakt, z.B. Einreichen von Stundenzetteln oder Urlaubsscheinen. Er hat, ähnlich wie in den Niederlanden,<sup>479</sup> die Rolle eines Administrators des Arbeitsverhältnisses.

Der Zugang zur Zeitarbeit erfolgt eher durch eine aktive Beteiligung des Personaldienstleisters oder zufällig. So haben einige Personaldienstleister die InterviewpartnerInnen aktiv angerufen, nachdem sie beispielsweise auf ihr Profil in einer Bewerberdatenbank aufmerksam wurden oder bei ihnen gelistet waren. Die Kontaktaufnahme erfolgte also nicht unmittelbar auf eine Bewerbung hin. Auch direkte persönliche Ansprachen in Betrieben sind hier hinzu zu zählen. Zufällig kamen einige der Erfüllten zur Anstellung in der Zeitarbeit, da ein konkretes Ziel, beispielsweise Zuverdienst während des Studiums, bewusste Umorientierung oder Vermeidung von längerfristiger Arbeitslosigkeit angestrebt war und die Zeitarbeit als ein geeignetes Instrument dazu nutzbar war.

Für die Erfüllten sind das Miteinander und die zwischenmenschlichen Beziehungen bedeutsam. Das Arbeitsklima ist ihnen teilweise ebenso wichtig, wie die finanziellen Aspekte. Gleichmaßen steht die Verknüpfung von Privat- und Arbeitsleben in einem

---

<sup>476</sup> vgl. IP0004; IP0005; IP0008; IP0009; IP0011; IP0020; IP0021; IP0026

<sup>477</sup> IP0011

<sup>478</sup> IP0004

<sup>479</sup> vgl. Kap.2.5

Fokus. Hierbei geht es beispielsweise darum, dass sie sich über die Auswirkungen privater Situationen auf die Arbeit Gedanken machen und sich an dieser Stelle auch Unterstützung wünschen. Dazu ist es Ihnen auch wichtig, dass Ansprechpartner gut erreichbar sind. Sie streben an, ihre Arbeit so gut wie möglich erledigen zu können, ohne, dass ihnen Steine in den Weg gelegt werden. Es ist ihnen wichtig, „jeden Tag aus freier Entscheidung sehr gerne zur Arbeit“<sup>480</sup> zu gehen. Dazu gehört, dass sie nicht wie eine „Kuh fühlen, die gemolken wird [...] das Gefühl darf ein Entliehener nicht haben“.<sup>481</sup> Ebenso sollten die gesetzlichen Rahmenbedingungen unbedingt eingehalten werden, so dass neben der finanziellen Vergütung „alles stimmt“.<sup>482</sup>

### **Der Personaldienstleister ist eher wahrgenommene ArbeitgeberIn und die Motivationsqualität ist eher systemzentriert – die Genügsamen<sup>483</sup>**

Die Genügsamen stereotypisieren die Zeitarbeit eher wenig und unterscheiden Personaldienstleistungsunternehmen in Bezug auf ein Arbeitsverhältnis nicht von anderen ArbeitgeberInnen. „Ich sehe eine Zeitarbeitsfirma nicht als Zeitarbeitsfirma, sondern als einen ganz normalen Arbeitgeber.“<sup>484</sup> Die abgeleistete Arbeit spielt in Bezug auf die dabei erbrachte Qualität eine wichtige Rolle. Im Zusammenspiel zwischen „Auftraggeber“ und Beschäftigung wird beschrieben, dass dadurch eine höhere Anerkennung entsteht. „Dass er merkt, dass seine Arbeit anerkannt wird. Das halte ich für ganz wichtig. Das ist genau die Erfahrung, die ich ja gehabt habe, dass ich eben über Qualität dann letztendlich auch anerkannt worden bin. [...] Das sieht ein Auftraggeber und das macht sich beim Mitarbeiter bemerkbar, ob er anerkannt wird.“<sup>485</sup>

Trotz dieser gewünschten Anerkennung durch das Einsatzunternehmen sehen die Genügsamen den Personaldienstleister eher als Arbeitgeber an. „Nein, nur mit meiner Zeitarbeitsfirma. Weil die Einrichtungen an sich, die sind ja nicht meine Vorgesetzten. Die haben mir ja in dem Moment nicht viel zu sagen.“<sup>486</sup> In der Regel besteht bei den Genügsamen ein intensiverer Kontakt zu den Verantwortlichen des Personaldienstleisters als bei den Entmutigten. „Ja es ist tatsächlich, es fokussiert sich auf diesen Begriff, wenn Zeitarbeitsfirma, dann bitte professionell. Dann glaube ich, könnte das funktionieren in unserer Gesellschaft, in unserer Wirtschaft.“<sup>487</sup>

Sie verstehen in Gewissem Maße, dass Personaldienstleistungsunternehmen nicht immer Mitarbeitende in Einsätze schicken können, die zu 100% den Erwartungen des Einsatzunternehmens entsprechen. Sie setzen sich sogar für den Personaldienstleister ein, um die Situation vor Ort zu klären. Trotzdem ist es ihnen wichtig, dass dem

---

<sup>480</sup> IP0011

<sup>481</sup> IP0020

<sup>482</sup> vgl. IP0026

<sup>483</sup> vgl. IP0002; IP0010; IP0013; IP0015; IP0016; IP0022; IP0027; IP0028; IP0030

<sup>484</sup> IP0010

<sup>485</sup> IP0027

<sup>486</sup> IP0002

<sup>487</sup> IP0013

Auswahlverschulden<sup>488</sup> bestmöglich nachgekommen wird und in Einzelfällen dann im Dialog geklärt wird, bei einem Einsatz zu erwarten ist. „[...] manchmal gab es Probleme, wenn ich halt ins Krankenhaus bestellt worden bin, dass sie halt eine Krankenpflegekraft erwartet haben, die auch Medikamente geben darf und spritzen darf und so was. Und das darf ich halt alles nicht als Heilerziehungs-Pflegerin. Und die haben halt jemand anderen erwartet, als ich bin und ich musste das dann halt manchmal so, na ja, musste mich dann dafür entschuldigen und mich dafür rechtfertigen, dass meine Firma mich jetzt da hingeschickt hat und da kam man sich dann schon manchmal ein bisschen blöd vor. [...] Aber ich habe meine Firma verstanden, die hatten keinen anderen und wollten halt irgendjemanden da hinschicken. Aber ich habe auch das Krankenhaus verstanden, dass sie eigentlich jemand anderen erwartet haben.“<sup>489</sup> In der systemzentrierten Orientierung erkennen die Genügsamen die wechselseitigen Abhängigkeiten in der Arbeitnehmerüberlassungstriangulation. „Natürlich ist ein Personaldienstleister auch immer abhängig von dem Unternehmen, für das er arbeitet.“<sup>490</sup> Gleichwohl ist ihnen auch bewusst, dass der Personaldienstleister so gut wie keinen Einfluss auf den tatsächlichen Arbeitsplatz beim Einsatzunternehmen ausüben kann.

Auch den Genügsamen ist eine gute Vergütung, eine sinnvolle Arbeit und eine gute Arbeitsatmosphäre wichtig. Sie setzen aber eine höhere Relevanz in die Gesamtzusammenhänge und das Miteinander im Team, unabhängig davon ob es einen Zeitarbeitsbezug gibt oder nicht. Die Beschäftigungssituation wird in ihrer Gesamtheit betrachtet. Dabei ist es ebenfalls relevant, wie die Erreichbarkeit und Kommunikation mit den Ansprechpartnern gestaltet ist. „Man muss ja immer einen Ansprechpartner haben, an den man sich wenden kann, wenn irgendwas ist. Und wenn dann irgendwie so ein Ding ist, wo ich dann anrufe und nie jemanden kriege, da vielleicht dann auch mein Geld nicht kriege, dann frage ich mich auch, wo bist du da gelandet? Also es muss schon gegeben sein.“<sup>491</sup>

### **Das Einsatzunternehmen ist eher wahrgenommene ArbeitgeberIn und die Motivationsqualität ist eher personenzentriert – die Missgestimmten<sup>492</sup>**

Die Missgestimmten fokussieren sich auf die Einstellung beim Einsatzunternehmen und die Mitwirkung des Personaldienstleisters an dieser Übernahme. „Das Quäntchen Glück, dass noch fehlt ist die Übernahme. Hier könnte der Personaldienstleister ein gutes Wort einlegen.“<sup>493</sup>

---

<sup>488</sup> Das sogenannte Auswahlverschulden beschreibt einen Sachverhalt, bei dem der Personaldienstleister dem Einsatzunternehmen gegenüber haftbar ist, wenn eine fehlerhafte Personalauswahl getroffen wurde. Nach dem Auswahlverschulden gehört demnach zu den Pflichten des Personaldienstleisters, zu überlassende Zeitarbeitnehmende vor ihrer Einstellung bzw. dem Einsatzbeginn auf ihre fachliche und persönliche Eignung hin zu prüfen.

<sup>489</sup> IP0002

<sup>490</sup> IP0016

<sup>491</sup> IP0010

<sup>492</sup> vgl. IP0001; IP0003; IP0012; IP0017; IP0018; IP0023; IP0025; IP0031

<sup>493</sup> IP0031

Im Kontext der Personenorientierung empfinden sie eine Befristung als störend. Dies ist vor allem darin begründet, dass sie sich auf Grund der Befristung aus Auflage vom Jobcenter bzw. der Agentur für Arbeit trotz der Anstellung weiter bewerben müssen: „Ich muss mich weiterhin bewerben und auch antworten und Bewerbungen abschicken und aber dann frage ich mich, warum soll ich mich bewerben, wenn ich in einem Unternehmen angestellt bin“<sup>494</sup>. Eine Entfristung würde dazu führen, dass sie „Ruhe vor dem Arbeitsamt“ hätten und ihnen „das Leben leichter“ gemacht werden würde.<sup>495</sup>

Dieser Typus von Zeitarbeitenden interessiert sich weniger für die Zusammenarbeit zwischen Personaldienstleister und Einsatzunternehmen. Es bestehen wenig Ansatzpunkte mit den Disponenten: „dann wird das geholt, was man braucht [...] und dann düst du auch schon wieder los im Prinzip. Also da wird nicht groß kommuniziert“<sup>496</sup> Sie orientieren sich eher an den Strukturen des Einsatzunternehmens. „Die Zeitarbeitsfirma vermittelt einen letzten Endes bloß.“<sup>497</sup>

Der Zugang zur Zeitarbeit erfolgt meist aus der Arbeitslosigkeit heraus und häufig auf Empfehlung von Freunden. Nach einer Bewerbung erfolgt die Einstellung dann oft relativ schnell. Dies liegt daran, dass kurzfristig passende Einsätze verfügbar werden. Die Missgestimmten empfinden diese Situation nicht als optimal. Häufig müssen sie sich auch von der Agentur für Arbeit aus bewerben. „Man kriegt jetzt irgendwie so eine Stellenausschreibung und dann sollte man sich jetzt einfach mal dort bewerben.“<sup>498</sup> Dies erscheint für die Missgestimmten häufig relativ planlos. „Zum Beispiel bekommt man dann die Auflage, man muss jetzt in einem Monat 15 Bewerbungen schreiben, die muss man dann auch nachweisen, dass man die geschrieben hat. Und manchmal bekommt man auch eine Liste zum Beispiel mit Zeitarbeitsfirmen, die muss man dann alle einmal abklappern oder sich da bewerben quasi.“<sup>499</sup>

Für die Missgestimmten ist der Umgang mit KollegInnen insofern wichtig, als dass sie „nicht wie jemand hingestellt werden, der nichts kann“<sup>500</sup>. Sie wünschen sich Wertschätzung ihrer eigenen Person und Anerkennung ihrer Leistungen.

Ihnen ist sehr wichtig, dass die Vergütung pünktlich gezahlt wird. Am liebsten sollte jedoch früher und nach Möglichkeit abweichend von der allgemeinen Regelung in der Arbeitnehmerüberlassung nicht am 20., sondern zu Beginn des Monats gezahlt werden.

---

<sup>494</sup> IP0031

<sup>495</sup> ebd.

<sup>496</sup> IP0001

<sup>497</sup> IP0003

<sup>498</sup> IP0017

<sup>499</sup> IP0025

<sup>500</sup> IP0001

### **Der Personaldienstleister ist eher wahrgenommene ArbeitgeberIn und die Motivationsqualität ist eher personenzentriert – die Entmutigten<sup>501</sup>**

Die Entmutigten regeln mit dem Personaldienstleister alle in Bezug auf das Arbeitsverhältnis relevanten Dinge und erwarten, dass sie keine Probleme im administrativen Bereich haben. Erreichbarkeit bei persönlichen Fragestellungen ist für sie sehr wichtig. Sie machen das Arbeitgeberverhältnis fast ausschließlich daran fest, von wem sie ihre Vergütung erhalten. Sie sehen sich bei der Betrachtung ihrer Arbeitssituation häufig im Mittelpunkt und stufen ihre persönliche Situation als benachteiligt ein: „[...] also es ist so eine Kette der Abhängigkeiten, in der man sich da wahrscheinlich auf dem allerletzten Platz befindet.“<sup>502</sup>

Die Kontakte mit anderen KollegInnen im Einsatz beschränken sich bei den Entmutigten auf das Wesentliche. Sie kommen gut mit den KollegInnen zurecht und es gibt wenige drastische Problemsituationen. Kontakte außerhalb der Arbeitsumgebung sind ebenfalls selten. „[...] ich komme super mit ihnen zurecht, aber ich sage mal, da ist jetzt kein privater Kontakt. Da gehen wir einfach, ich sage mal, nur hin, wenn wir irgendetwas wissen möchten oder holen müssen.“<sup>503</sup>

Die Zusammenarbeit zwischen Einsatzunternehmen und Personaldienstleister interessiert die Entmutigten eher weniger. Wichtig ist ihnen jedoch, dass der Personaldienstleister ihre Interessen und Belange beim Einsatzunternehmen vertritt und sich dort für sie einsetzt. Sie wünschen sich in hohem Maße ein Mitspracherecht bei der Auswahl ihrer Einsätze und reagieren entsprechend enttäuscht, wenn dies nicht umgesetzt werden kann. „Gut ist halt, wie gesagt, man hat [...] Mitspracherecht, dass man sagen kann, okay, dort nicht, dort ja. Man hat ein Mitspracherecht zum Teil, okay, dann und dann kann ich nicht, dann und dann kann ich, dass versucht wird, es zu berücksichtigen.“<sup>504</sup>

Die persönlichen Bedürfnisse stehen vorwiegend im Fokus der Entmutigten. Sie werden somit zur Grundlage ihrer Handlungen und Empfindungen. So antworten die Entmutigten beispielsweise auf die Frage, was ihren Zeitarbeitsplatz zu einem guten Arbeitsplatz macht sehr personenzentriert: „Wenn er meinen Anforderungen und Bedürfnissen entspricht. Oder müsste man sagen, entspräche? Wenn er meinen Bedürfnissen nahekommt oder in dem Sinne so“.<sup>505</sup>

Die Entmutigten sind größtenteils nicht vollzeitbeschäftigt. Sie sehen die geringfügige Beschäftigung als die unterste Kategorie der Zeitarbeitsbeschäftigung an, da die KollegInnen hier am flexibelsten mit der geringsten monatlichen Entlohnung arbeiten. Sie werden aus ihrer Perspektive als „nicht feste“ Mitarbeitende eingestuft. „Weil ich sage mal, wenn ich jetzt, wie gesagt, Kollegen von der Fremdfirma sehe, für

---

<sup>501</sup> vgl. IP0006; IP0007; IP0014; IP0019; IP0024; IP0029

<sup>502</sup> IP0007

<sup>503</sup> IP0014

<sup>504</sup> IP0024

<sup>505</sup> IP0007



was die arbeiten müssen und wie die behandelt werden, das ist für mich schon unterste Schublade. [...] Die haben ja auch keine Festen, sondern nur 400-Euro-Kräfte.“<sup>506</sup>

Sie sehen die Zeitarbeit nicht verstärkt als Instrument, mit dem man Erfahrungen sammeln kann. Dies wird durch ihre Empfindung begründet, dass in einem Einsatz Arbeiten sofort gut ausgeführt werden müssen und nicht erst die Möglichkeit besteht, etwas zu lernen. „Ich habe sehr viel dazu gelernt, ich auf alle Fälle. Aber ich war auch in einer Zeit da, wo du das noch machen konntest. Das kannst du jetzt echt nicht mehr. Also da musst du hinkommen, ich muss das können.“<sup>507</sup>

Besonders für die Entmutigten ist, dass sie die Qualität und Zufriedenheit in Bezug auf ihre Arbeitssituation konkret daran festmachen, wie sehr sie sich selbst mit der Situation identifizieren. Sie sind daher öfters durchaus zufrieden mit ihrer individuellen Arbeitssituation. „Aber sonst, wie gesagt, ich finde da eigentlich Zeitarbeit gut. Du wirst zwar wenige finden, die das sagen, aber passt zu mir irgendwie. Immer woanders, immer was Neues. Das mag ich.“<sup>508</sup>

In der beruflichen Perspektive beschreiben die Entmutigten es relativ schwierig, einen anderen Job als den in der Zeitarbeit zu bekommen. Besonders die Älteren dieses Typus bekräftigen diesen Aspekt. Sie finden sich mit ihrer Situation ab. „Dass es halt sein muss [...] so muss ich lernen, mich mit der Zeitarbeitsfirma oder mit diesem, was das bedeutet, mich abzufinden und halt reinzufügen [...] Aber auf dem Arbeitsmarkt oder beim Arbeitsamt ist auch nicht viel zu wollen. Das ist ja auch kein Geheimnis, also da kommen Jobangebote, die also wirklich noch schlechter sind, sage ich mal.“<sup>509</sup>

Bei genauerer Betrachtung der Verteilungen der jeweiligen Sequenzen in den Interviews lassen sich neben den beschriebenen soziodemografischen und inhaltsthema-tischen Merkmalen weitere typenspezifische Aspekte herausarbeiten.<sup>510</sup> So ist für die Genügsamen das Team des Personaldienstleisters ein relevanter Punkt. Jede Dritte InterviewpartnerIn dieses Typus spricht dieses Thema an. Im Querschnitt über alle Interviews lagen 75% dieser Sequenzen bei den Genügsamen. Anders verhält es sich in Bezug auf die Freizeit. Hier liegen zwei Drittel der Sequenzen bei den Entmutigten und jeder Dritte von ihnen bringt dieses Thema in den Interviews zur Sprache.

Das Thema der Übernahme durch das Einsatzunternehmen wird, eher unabhängig von der Arbeitgeberidentifikation, von den systemzentrierten InterviewpartnerInnen angesprochen. Die Erfüllten sprechen alle dieses Thema an, bei den Genügsamen sind es zwei Drittel.

---

<sup>506</sup> IP0014

<sup>507</sup> IP0006

<sup>508</sup> IP0006

<sup>509</sup> IP0007

<sup>510</sup> vgl. Anlage 7

Charakterisierend für die Entmutigten ist, dass sie im Vergleich zu den anderen Typen am wenigsten zum Thema der Information über die Zeitarbeit sagen. Dies spricht scheinbar für die Personenzentrierung, die nochmals beim Thema der Zusammenarbeit im Team unterstrichen wird.

Bei den Genügsamen ist die Thematisierung von Stolz auf die eigene Leistung herausstechend. Fast jede zweite InterviewpartnerIn legt entsprechende Aspekte dar. Im Querschnitt aller Interviews liegen 67% dieses Themas bei diesem Typus.

Ergänzend ist in dieser inhaltsanalytischen Betrachtung festzustellen, dass das Thema „Finanzielles“ relativ gleichverteilt in allen Typen behandelt wird und alle InterviewpartnerInnen ungeachtet ihrer Zentrierung und des Typus hierauf eingehen.

Die bisherigen Erläuterungen verdeutlichen, dass „eine Zeitarbeitende“ bzw. „ein Zeitarbeitender“ nicht generalisierend beschrieben und charakterisiert werden kann. Die Herausforderungen und Besonderheiten der Arbeitnehmerüberlassungstriangulation wirken hier vielfältig. Insbesondere die Dimensionen der Arbeitgeberidentifikation sowie der Motivationsqualität, mit ihren unterschiedlichen Entstehungssituationen, die zu einer Empfindungsproblematik seitens der Zeitarbeitenden führen, sind dabei bedeutsam.

Die vorgestellte Typologie mit ihren Kontrastierungen und Abgrenzungen führt jedoch nicht zu einer statischen Konstitution Zeitarbeitender. Dies bedeutet, dass sich die zu einem bestimmten Zeitpunkt anzutreffenden arbeitssozialen Situationen der Zeitarbeitenden im Zeitablauf verändern können und somit auch die Beschreibung der Zeitarbeitenden gegebenenfalls Veränderungen unterworfen ist. Vielmehr dient sie zur Beschreibung einer aktuell vorgefundenen sozialen Situation in der Arbeitnehmerüberlassung. Da sich die individuellen Situationen der Beteiligten kontinuierlich in der Entwicklung bzw. in einem Wandel befinden, sind auch Übergänge und Bewegungen zwischen den einzelnen Typen ein Teil dieser Realität. Dies bedeutet, dass eine konkrete Betrachtung von Situationen unabdingbar für eine typisierende Beschreibung der vorzufindenden sozialen Realität ist.

In Bezug auf die Anwendung klassischer ArbeitnehmerIn-ArbeitgeberIn-Modelle oder theoretischer Überlegungen wird somit deutlich, dass die Grenzen, an die sie im Kontext der Arbeitnehmerüberlassung stoßen, überwunden werden können. Dazu sollte in figurationssoziologischen Ansätzen gedacht werden und entsprechende Maßnahmen diesbezüglich ausgerichtet sein, um optimale Wirkungen zu entfalten. Welche Bedeutung die Figuration der Arbeitnehmerüberlassung im Kontext dieser Studie hat, wird im folgenden Kapitel behandelt.

## 6.4 Die Bedeutung der Figuration

Der figurationssoziologische Ansatz ermöglicht auf der Mikro-, Meso- und Makroebene das Identifizieren von relevanten Zusammenhängen der Interdependenzgeflechte zwischen Zeitarbeitnehmenden, Personaldienstleistern und Einsatzunternehmen. Hierbei stellt sich heraus, dass die Besonderheiten der Arbeitnehmerüberlassung, die wie in Kapitel 3 und 4 beschrieben, dazu führen, dass klassische Modelle oder Konzepte den Gegenstandsbereich der Zeitarbeit nicht angemessen abbilden können, jedoch in der Ergänzung einer differenzierten Betrachtungsweise verschiedener Typen ihre Aussagekraft zumindest in gewissem Maße wiedererlangen.

Entstehungssituationen von Qualitätsempfinden<sup>511</sup> oder typenspezifische Merkmale von Zeitarbeitenden<sup>512</sup> können über den figurationssoziologischen Ansatz zur konkreteren Erfassung und Beschreibung der sozialen Realität in der Arbeitnehmerüberlassung angemessener verstanden werden. Die Typen unterstützen dabei, in der Figuration Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den individuellen arbeitssozialen Situationen der Zeitarbeitenden zu erkennen. Dies führt dazu, dass Anforderungen an die Beschäftigung in der Zeitarbeit sowie an alle Beteiligten im triangulären Verhältnis anhand dieser Figuration erfasst werden können. Somit entsteht mit Hilfe der Figuration eine Basis zur Weiterentwicklung der Ansätze sozialwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Überlegungen.<sup>513</sup> Darüber hinaus können die Ansätze des Great Place to Work Modells<sup>514</sup> sowie des DGB Index Gute Arbeit<sup>515</sup> um Komponenten erweitert werden, die entsprechende Aussagen zur Zeitarbeit ermöglichen.

In den ExpertInneninterviews (EIP) wurden in Bezug auf die Überlegungen zur Besonderheit der Arbeitnehmerüberlassung persönliche praktische Erfahrungen aus den jeweiligen Fachbereichen der ExpertInnen reflektiert. Hieraus ergab sich, dass die ExpertInnen von Aspekten berichteten, die ebenfalls in den Interviews mit Zeitarbeitenden bedeutsam sind. Gleichwohl führten die ExpertInnen jedoch weitere Aspekte, wie beispielsweise die Thematik von Arbeitsgerichtsverfahren oder die Entstehung von politischem Handlungsbedarf auf. Auch diese Aspekte sind grundlegend in der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration zu verorten, da sie die Interdependenzgeflechte auf der Mikro-, Meso- oder Makroebene beeinflussen können. Der figurationssoziologische Ansatz hilft bei der Betrachtung und Beurteilung der Aspekte zur Erweiterung der bisherigen Überlegungen.

### *Rechtliche Aspekte*

An den Arbeitsgerichten bezieht sich nach ExpertInnenaussage eines der häufigsten Themen von anhängigen Arbeitsgerichtsverfahren im Kern nicht auf die Leiharbeit,

---

<sup>511</sup> vgl. Kap.6.2

<sup>512</sup> vgl. Kap.6.3

<sup>513</sup> vgl. Kap.3

<sup>514</sup> vgl. Kap.4.2

<sup>515</sup> vgl. Kap.4.3

sondern auf ihre Abgrenzung von Werkverträgen. Hiervon wurde in den Interviews mit Zeitarbeitenden nicht berichtet, da es sich bei einem Arbeitsgerichtsverfahren entweder um ein Phänomen handelt, dass nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses auftritt oder aber ein Phänomen, bei dem die Zeitarbeitenden, wie bei der Abgrenzung von Werkverträgen, gar nicht direkt involviert sind. Darüber hinaus gibt es vereinzelte Equal-Pay-Klagen, die sich auf die Harmonisierung der Vergütung von Zeitarbeitenden und Stammmitarbeitenden beziehen und in der Regel einen Bezug zum Arbeitnehmerüberlassungs- oder Tarifrecht haben. Insgesamt liegen die Klagen mit direktem Bezug zur Zeitarbeit bei einem Anteil von ca. 1% aller arbeitsgerichtlichen Klagen. Auch der Anteil von Kündigungsschutzklagen ist im Bereich der Leiharbeit nicht wesentlich höher als im Bereich der Nichtleiharbeit.<sup>516</sup>

Aus den vielfältigen Diskussionen kann sich anhand figurationssoziologischer Überlegungen mit entsprechenden Handlungsweisen in den Unternehmen eine Kultur etablieren, die für die Orientierung und das Rollenverhalten der Menschen als Zeitarbeitende einen gemeinsamen, verständlichen und akzeptierten Rahmen schafft. Eine InterviewpartnerIn äußert sich in Bezug auf weitere gesetzliche Regelungen in dem Sinne, dass sich dadurch vor Ort, mit Wirkung am Arbeitsplatz, nicht viel für die Zeitarbeitenden verbessern würde: „Sie können nicht alles regeln, das geht nicht und gerade, wenn es darum geht, wie gehen Menschen miteinander um, da können Sie das Regelwerk grob machen. Der eine darf den anderen nicht hauen ohne Grund, nicht, also aber wer wann wem guten Morgen sagt oder wer wann wem mal sagt, dass er seine Arbeit gut gemacht hat, das ist einfach nicht regelbar.“<sup>517</sup> Die Figuration unterstützt demnach bei der Erweiterung der Erkenntnisse zur Zeitarbeit. Diese wird, wie in Kap. 2 und 3 beschrieben, häufig als betriebswirtschaftliches und juristisches Themengebiet verortet. Durch die Figuration wird jedoch deutlich, dass bei der Wahrnehmung und der Praxis der Zeitarbeit insbesondere auch soziologische Aspekte bedeutsam sind. „Ich glaube, die staatliche, also eine staatliche Regulierung in dem Bereich stelle ich mir schwierig vor, weil das natürlich auch Fragen der emotionalen Bindung der Beschäftigten an die jeweiligen Unternehmen anspricht. Und das kann ich mir von Fall zu Fall auch recht unterschiedlich vorstellen.“<sup>518</sup>

### *Zeitarbeitende in ihrer Beschäftigung*

LeiharbeiterInnen wechseln in der Regel immer wieder die Einsatzunternehmen. Dort tritt dann ein, in erster Linie soziologisches Phänomen auf, das nicht isoliert durch rechtliche oder betriebswirtschaftliche Überlegungen betrachtet werden kann. Es handelt sich hierbei um die Gestaltung der sozialen Gemeinschaft der Belegschaft, die sich aus Stammmitarbeitenden und Leiharbeitenden zusammensetzt.<sup>519</sup>

---

<sup>516</sup> vgl. auch EIP01

<sup>517</sup> EIP01

<sup>518</sup> EIP05

<sup>519</sup> vgl. auch EIP02

Diese soziale Gemeinschaft der Belegschaft ist durch die Summe der individuellen arbeitssozialen Situationen mit ihren Wahrnehmungen, Bedürfnissen und Handlungen bedingt. Sie entsteht in der wahrgenommenen Realität demnach aus subjektiven Kriterien wie beispielsweise Sympathie, gemeinsame Ziele, Zugehörigkeit etc. und nicht primär aus objektiven Kriterien wie Sprache, Ethnie, Geschlecht oder Ähnlichem. Die Intention der Stammmitarbeitenden kann hierbei je nach Konstitution der sozialen Gemeinschaft unterstützend oder hemmend in Bezug auf den Leiharbeitenden geprägt sein. Gleichwohl können die Leiharbeitenden auf Basis ihrer individuellen Bedürfnissituation aktiv oder passiv in dieser sozialen Gemeinschaft etabliert sein.<sup>520</sup>

Im Rahmen der Beschäftigung sind die Zeitarbeitenden häufiger damit konfrontiert, sich einem neuen sozialen Umfeld anpassen zu müssen, als dies in Nichtzeitarbeitsbeschäftigungen der Fall ist. Sie müssen sich nicht nur mit dem menschlichen Umfeld neu auseinandersetzen, sondern sich auch im Rahmen des individuellen Arbeitszeitmanagements wiederkehrend neu orientieren, da die Einsatzunternehmen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle nutzen. Diese Aspekte führen dazu, dass Zeitarbeitende sich in vielfältigen Bereichen verändern müssen. Dabei benötigen sie, abhängig von ihrem Typus durchaus Unterstützung. Diese ist von wesentlicher Bedeutung und kann durch die figurationssoziologischen Überlegungen gezielt durchgeführt werden, um die individuelle Arbeits- und Lebenssituation für Zeitarbeitende zu erleichtern, da sie sich wiederholt in jedweder Beziehung ständig flexibel und sich ständig verändert darstellen und präsentieren müssen.<sup>521</sup>

Im Rahmen der Empfindungsproblematik ist es für Zeitarbeitende teilweise schwer, eindeutig zu beschreiben, wer für sie ArbeitgeberIn ist, da dies mit der "subjektiven Empfindungsgeschichte der jeweiligen LeiharbeiterIn"<sup>522</sup> einhergeht. Stammmitarbeitende haben eine eindeutig wahrgenommene ArbeitgeberIn und konkret definierte Vorgesetzte. Die in dieser Studie erwähnten klassischen Ansätze beziehen sich unter anderem auf Personalführung, Wertschätzung, die Aussprache von Lob, Modelle zur Arbeitsmotivation oder im Allgemeinen gemeinsame Veranstaltungen zur Steigerung des Wir-Gefühls. Diese Gesichtspunkte können Leiharbeitnehmende in der Regel zu ihrer eigentlichen rechtlichen ArbeitgeberIn, nämlich dem Personaldienstleister, gar nicht aufbauen. Dazu müssten die Verantwortlichen ständig vor Ort im Einsatzunternehmen präsent sein. Die Zeitarbeitsunternehmen können dies aus Kapazitätsgründen in der Praxis jedoch häufig nicht umsetzen. Das heißt, die positive soziale Wahrnehmung, die positive Wertschätzung, die über Arbeit generiert werden kann, findet bei Leiharbeitenden eingeschränkter statt, als bei Stammmitarbeitenden. In der figurationssoziologischen Perspektive wird aber deutlich, dass dies gelingen kann, solange die individuellen Bedürfnisse einbezogen werden und die Arbeitgeberidentifikation in Richtung des Personaldienstleisters tendiert. Die Figuration unterstützt demnach dabei, wenn sich ein Verhältnis der nicht nur juristischen Arbeitgeber-

---

<sup>520</sup> vgl. auch EIP01

<sup>521</sup> vgl. auch EIP01; EIP02

<sup>522</sup> EIP02

berIn, sondern auch der wahrgenommenen ArbeitgeberIn entwickeln soll. Die Effekte auf den Zeitarbeitsplatz werden insofern erzielt, als dass es eine strukturierte Übernahme und Koordination von „arbeitgeberwirksamen Aufgaben“ im triangulären Arbeitnehmerüberlassungsverhältnis gibt.<sup>523</sup> Dabei ist es unter anderem auch bedeutsam, dass im Kontext der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration ableitbar ist, dass situativ eine „Blockade bei der Identifizierung der Zeitarbeitenden mit ihrem Personaldienstleister als ArbeitgeberIn“ besteht. Ein wesentlicher Aspekt, der in diesem Zusammenhang auch häufig genannt worden ist, ist der Mangel an Bindung durch den Wechsel der internen AnsprechpartnerInnen.<sup>524</sup>

Eine Aufnahme der Beschäftigung in der Zeitarbeit erfolgt des Öfteren aus der Arbeitslosigkeit heraus. Unter Beachtung der Figuration ist zu unterscheiden, ob es den Menschen darum geht, um jeden Fall aus der Arbeitslosigkeit bzw. aus dem Hartz IV Bezug heraus zu kommen oder ob sie sich aus anderer Intention für die Zeitarbeit entscheiden. Dies versetzt sie in eine andere Situation, die von manchen Personaldienstleistern durchaus ausgenutzt werden kann. „[...] das wird natürlich dann, das sage ich dann auch wieder, die Not der Arbeitslosen, vor allen Dingen der Langzeitarbeitslosen wird auch teilweise schamlos von Unternehmen ausgenutzt.“<sup>525</sup>

#### *Personaldienstleister und Einsatzunternehmen*

Die Kommunikation im Dreiecksverhältnis zwischen Personaldienstleistungsunternehmen, Einsatzunternehmen und Zeitarbeitenden ist in Bezug auf die einsatzbezogenen Anforderungen und Bedingungen stellenweise nicht optimal und durchaus selektiv. Es wird attestiert, dass einige Personaldienstleister entweder bewusst nicht vom Einsatzunternehmen über die konkreten Verhältnisse vor Ort aufgeklärt werden und somit die Zeitarbeitenden nicht umfänglich informieren können oder aber sie kein Interesse daran haben, die Zeitarbeitenden darüber zu informieren, wie die konkreten Verhältnisse beim Entleiher sind. „Also selbst, wenn sie es wüssten die Verleiher-Unternehmen, so würden sie keinesfalls motivationsschädigend jedem Leiharbeitnehmer mitteilen, dass wenn sie dort als Stammebelegschaft tätig werden, alles anders wäre. Das wäre einfach eine demotivierende Situation.“<sup>526</sup> Es scheint somit ein Phänomen zu bestehen, dass eine Situation umfasst, die von allen Seiten so angelegt ist, dass kein nennenswerter Informationsfluss gewünscht oder dieser zumindest eingeschränkt ist. Im Figurationsansatz erscheint es jedoch substantiell, dass die DisponentInnen genau wissen müssen, um was für einen Arbeitsplatz es sich, nicht nur aus gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitssicherheitsgründen, handelt. Hier besteht Optimierungspotential, vor allem bei den Dingen, die das Einsatzunternehmen zusätzlich einfordert. Der Qualitätsanspruch steigt hier insgesamt bei allen Beteilig-

---

<sup>523</sup> vgl. auch EIP01

<sup>524</sup> vgl. auch EIP03

<sup>525</sup> EIP02

<sup>526</sup> EIP01

ten der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration. Neben der klassischen Arbeit in der Disposition „muss ein fachlicher Hintergrund da sein. Deswegen dieses Bauchladenprinzip, was früher Gang und Gäbe war bei den Zeitarbeitsunternehmen, funktioniert eigentlich in dem Zusammenhang so überhaupt gar nicht mehr.“<sup>527</sup> Dieses neue Verständnis von Qualität führt dazu, dass das Zusammenspiel zwischen DisponentInnen und Einsatz der Zeitarbeitenden immer professioneller und reibungsloser ablaufen muss. Die figurationssoziologischen Überlegungen führen darüber hinaus jedoch zur Anforderung, dass hier die Zeitarbeitenden selbst eine wesentliche Rolle übernehmen. In Bezug auf die individuellen Fähigkeiten dürfen keine Beschönigungen stattfinden. Die Zeitarbeitenden müssen transparent kommunizieren, was sie können und welches Qualifikationsniveau sie haben. Dies muss aufgenommen und korrekt durch den Personaldienstleister verarbeitet werden. Dann sollte ein sorgfältiges Abstimmen von Anforderungen und Qualifikationen durchgeführt werden. Hier wird in der Figuration dann wiederum deutlich, dass das Einsatzunternehmen genauso sorgfältig das Anforderungsprofil darlegen muss, da sonst nicht beides mit entsprechender Sorgfalt zusammengefügt werden kann.<sup>528</sup>

In der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration erscheint die Größe der Einsatzunternehmen ebenfalls eine bedeutende Rolle einzunehmen, wenn man das Gefühl des „Integriertseins“ betrachtet. Kleine oder mittelständische Unternehmen führen eher zu einer Situation in der alle Beschäftigten zu einer sozialen Gemeinschaft zusammen wachsen, während in größeren Unternehmen eher ein Ansatz von Exklusion durch Bildung von Gruppen Zeitarbeitender und Stammmitarbeitender entsteht.<sup>529</sup>

Diese sozialen Verflechtungen sind ebenfalls in Bezug auf die internen Mitarbeitenden des Personaldienstleisters (in der Regel die DisponentInnen) und die Zeitarbeitenden belangvoll. In der Figuration wird erkennbar, dass bei vielen Personaldienstleistungsunternehmen durchaus hohe Fluktuationen bestehen und Zeitarbeitende durch diesen häufigen Wechsel der Bezugspersonen keine Beziehung und Bindung zu ihren Disponenten oder anderen KollegInnen in der Niederlassung aufbauen können. „Durchaus ein ernstzunehmendes Problem [...] Auch wir stellen fest, dass also sehr viele unterschiedliche Personen auch aus gleichen Unternehmen sich zu Seminaren anmelden, was dann Zeichen dafür ist, dass das Personal sehr häufig fluktuiert. Und das ist nicht unbedingt ein Qualitätsmerkmal [...] Wenn die sich dauernd auf neue Leute einstellen müssen, hebt das sicherlich nicht die Qualität.“<sup>530</sup> Aspekte der Personalpolitik der Zeitarbeitsunternehmen gewinnen durch figurationssoziologische Überlegungen demnach an Bedeutung. Insbesondere bei regional verwurzelten, kleineren mittelständischen Zeitarbeitsunternehmen, die größtenteils inhabergeführt sind, sind die Beziehung zum eigenen Niederlassungspersonal besonders folgenreich. Die Art und Weise, wie sich das Unternehmen nicht nur monetär, sondern

---

<sup>527</sup> EIP03

<sup>528</sup> vgl. auch EIP03

<sup>529</sup> vgl. auch EIP02

<sup>530</sup> EIP03

auch in sozialen und zwischenmenschlichen Belangen um die Mitarbeitenden kümmert ist zentral und setzt sich figurativ im Umgang mit den Zeitarbeitenden fort.

Das Auftreten eines Unternehmens<sup>531</sup> erlangt nach den bisherigen Überlegungen ebenfalls eine besondere Bedeutung. Personaldienstleistungsunternehmen sollten sich aus Qualitäts- und Imagegründen so aufstellen und definieren, dass sie nur die Dienstleistungen anbieten, bei denen sie tatsächlich auch in der Lage sind, sie zu leisten. Sollten andere Bereiche angestrebt werden, ist dies nur über die eigene Entwicklung der Organisation möglich. „Da fängt es ja schon mal an. Dass man nicht in Bereiche hinein will, wo einfach die Hüte mindestens drei Nummern zu groß sind [...] wenn man also bestimmte Kundenunternehmen bedienen will in bestimmten Wirtschaftsbranchen, dann muss man auch das entsprechende Berufs-Know-how haben. Sonst funktioniert das alles gar nicht.“<sup>532</sup> Dies schafft eine Grundlage, dass nach figurativen Ansätzen gearbeitet werden kann und auf Basis entsprechender Überlegungen bestmöglich Qualitätsniveaus erreicht, rechtliche und tarifliche Rahmenbedingungen sauber umgesetzt werden und die Zeitarbeitenden mit ihrer Beschäftigung zufrieden sind. Hierzu müssen die Einsatzunternehmen jedoch unter figurativen Ansätzen akzeptieren, dass Zeitarbeit kein reines Kostensenkungsinstrument ist. „Zeitarbeit ist nicht der billige Jakob [...] es werden Droh- und Druckkulissen im Markt aufgebaut, die zu Fehlentwicklungen führen, die dann immer wieder Stoff für Skandalisierungen sind. Das tut weder der Branche gut noch tut es den Kundenunternehmen gut und ruft im Zweifel auch immer wieder die Politik und den Gesetzgeber auf den Plan, hier nach zu justieren, die Schrauben noch stärker anzudrehen.“<sup>533</sup>

### *Systemische Interdependenz*

Als ein besonderer Aspekt wird die externe Einflussnahme der Agentur für Arbeit auf die Figuration beschrieben. Zeitarbeitende haben häufig sehr viele Vermittlungsvorschläge an Zeitarbeitsunternehmen erhalten. „Leiharbeitsfirmen sind für uns genauso Unternehmen wie alle anderen.“<sup>534</sup> Es wird jedoch beschrieben, dass die Agentur für Arbeit die Anfragen der Personaldienstleister nutzt, um sich ihren eigenen Vermittlungsauftrag zu erleichtern „und da der Staat natürlich bemüht ist, die Arbeitslosenquote auch so gering wie möglich zu halten, [...] konnte sich das eigentlich mal sehr gut angedachte Modell [...] in die schräge Richtung entwickeln.“<sup>535</sup> Die Leiharbeitenden können sich unter bestimmten Umständen nicht gegen das Vorgehen der Agentur für Arbeit wehren, es sei denn, sie sind bereit und wirtschaftlich in der Lage Sanktionen hinzunehmen. „Wenn die Leiharbeitsfirma sagt ‚Ich bin wieder mal aufnahmefähig für fünf oder acht Arbeitnehmer‘, dann habe ich es doch leichter, als wenn ich als Agentur hingehen muss und muss die acht Arbeitsstellen suchen. Verstehen Sie? Das ist also auch eine Geschichte, wo es auch im Vermittlungsgeschäft

---

<sup>531</sup> vgl. Kap.4.1

<sup>532</sup> EIP03

<sup>533</sup> EIP03

<sup>534</sup> EIP02

<sup>535</sup> EIP04



der Agentur insofern einen entsprechenden Wandel gegeben hat, wo dann eben die Agentur das eben auch ausnutzt.“<sup>536</sup> Dieser Wandel ist scheinbar durch den stetig wachsenden Druck zur Erreichen von Vermittlungsquoten begründet.<sup>537</sup>

Unterschiedliche Erwartungshaltungen und Bedürfnissituationen sind stets Bestandteil der Figuration. „Jeder hat da auch seine eigenen Interessen.“<sup>538</sup> In der Zeitarbeit wirkt sich dies nicht nur auf die Zeitarbeitenden, sondern auch auf weitere Interdependenzen aus. In der Figuration wird deutlich, dass alle Beteiligten Nutzenoptimierung betreiben und zwar stets im Kontext ihrer individuellen Bedürfnis- und Erwartungssituation. Dies führt zwangsweise zu Zielkonflikten (deutlich wird dies beispielsweise beim Thema Weiterbildung und Kostenübernahme), die über den öffentlichen Diskurs an den Gesetzgeber herangetragen werden und zu entsprechender Regulierung führen können. Gewerkschaften streben eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen an und werben um Mitglieder, ebenso die Arbeitgeberverbände, Personaldienstleistungsunternehmen wollen Kundenaufträge besetzen, Mitarbeitende des Personaldienstleisters wollen ebenso wie Stammmitarbeitende des Einsatzunternehmens oder die Zeitarbeitenden Zufriedenheit, bei dem was sie tun und eine Sicherung ihrer Existenz. „Es gibt eben nicht den Beruf des Zeitarbeiters“<sup>539</sup>, das macht es auch schwierig, ein entsprechendes Ansehen in der Gesellschaft zu verankern. Einige Rahmenbedingungen sind zwar geschaffen, die weiteren Interdependenzen im System der Zeitarbeit, wie beispielsweise gesellschaftliche Werte oder Stereotypisierungen, erschweren es häufig jedoch zusätzlich, den „Beruf Zeitarbeitende“ zu etablieren. Die figurationssoziologischen Überlegungen führen zu branchenpolitischen Ansätzen, nach denen ein aufklärendes Marketing von den Personaldienstleistungsunternehmen insgesamt nicht in ausreichendem Maße umgesetzt wird. Mit anderen Worten, die Gesellschaft wird aus der Branche unzureichend darüber informiert, wie sie funktioniert und wie sich die soziale Realität in der Zeitarbeit tatsächlich darstellt.<sup>540</sup> „Also ich denke, sicherlich ist es so, dass in der breiten Öffentlichkeit das Thema auch dann oberflächlich besprochen wird und dass jeder dann ein Bild im Kopf hat. Das sind dann nicht, würde ich behaupten, die irgendwelche attraktiven Arbeitsplätze, es ist nicht die Flexibilität, die ich in bestimmten Bereichen mit der Zeitarbeit auch haben kann. Sondern es ist eher das Bild, dass weniger Lohn bezahlt wird, dass eine Art von Ausbeutung stattfindet. Und das hat natürlich auch was mit dem Gesamtimage der Branche zu tun.“<sup>541</sup>

Es besteht demnach ein Wissensdefizit in der Gesellschaft, gleichermaßen bei ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen. Ebenfalls ist dieses Defizit bei Entscheidern, Schlüsselpersonen und Meinungsträgern vorhanden. Dies führt dazu, dass der Gegenstandsbereich der Zeitarbeit an einigen Stellen kontrovers beurteilt wird, was sich auch im öffentlichen Diskurs widerspiegelt. Hier kann eine figurationssoziologische

---

<sup>536</sup> EIP02

<sup>537</sup> vgl. auch EIP02; EIP004

<sup>538</sup> EIP04

<sup>539</sup> EIP03

<sup>540</sup> vgl. auch EIP03

<sup>541</sup> EIP05

Perspektive neue Blickwinkel eröffnen und zum Verständnis der tatsächlichen Zusammenhänge sowie zur Versachlichung von Diskursen beitragen. Dies ist auch relevant für die Politik, die ja konkret nur eingreifen sollte - zumindest, wenn man betrachtet, wie die soziale Marktwirtschaft eigentlich angelegt ist - wenn es wirklich nicht anders möglich ist. Hier bestehen Optimierungsansätze durch figurationssoziologische Überlegungen, da oftmals die soziale Realität in der Zeitarbeit unterschiedlich von der politischen Wahrnehmung ist. Dies ist unter anderem auch auf eine Interdependenz durch mangelnde Kommunikation zurückzuführen. „Dazu kann ich natürlich nur sagen, also die Leute, die damit zufrieden sind, die treten an niemanden heran von sich aus. Die kommen nicht zu mir in mein Wahlkreisbüro und sagen ‚Hier, mir geht es gut oder ich möchte das immer so weitermachen‘. Zu mir kommt derjenige, der sagt ‚Hier, ich musste jetzt schon wieder nach neun Monaten, jetzt hat er mich schon wieder woanders hingesteckt und jetzt habe ich immer noch mit denen auch wieder keine gleiche Bezahlung, ich soll mich erst einarbeiten und dann schicken sie mich nachher wieder woanders hin.‘ Also das sind dann die Leute, die kommen. Das sind ja die Leute, die kommen und für die man Verbesserungen erreichen will, dadurch, dass man halt entsprechende Rahmenbedingungen schafft.“<sup>542</sup>

Die figurationssoziologische Perspektive kann einen Beitrag dazu liefern, weitere Informationen über die „Zielgruppe Zeitarbeitender“ abzuleiten. „Also aus Sicht der Landesregierung ist vor allen Dingen, dass wir unzureichende Informationen haben überhaupt über die Zielgruppe [...] sinnvoll ist auf jeden Fall, einfach mehr zu wissen, [...] auch eine Art Bestandsaufnahme zu haben und zu wissen, welche Situation wir haben.“ So könnte über neue Denkansätze diskutiert werden, wie beispielsweise ob es sich im Kern vielleicht sogar um eine „qualifizierte Weiterbildung“ handelt, wenn Zeitarbeitende sich des Öfteren in neue Bereiche einarbeiten und in neue Strukturen einfinden müssen. Neue Kompetenzen würden so eventuell etabliert werden und zu einer Aufwertung der Zeitarbeitenden führen.<sup>543</sup>

Bei der Betrachtung von Aspekten zur Arbeitgeberidentifikation, Entstehung von Qualitätsempfinden sowie typologiespezifischer Merkmale von Zeitarbeitenden wird deutlich, dass neben sachlichen ebenfalls auch interaktive, wie soziale Interdependenzen in der Arbeitnehmerüberlassung eine zentrale Bedeutung haben. Die Arbeitnehmerüberlassungsfiguration<sup>544</sup> liefert in der hier diskutierten Betrachtung Erkenntnisse über relevante Aspekte des familiären und privat-gesellschaftlichen Umfelds (Mikroebene), Beziehungen und Abhängigkeiten der Zeitarbeitenden vom Personaldienstleister und Einsatzunternehmen (Mesoebene) sowie den Einfluss und entsprechende Wahrnehmungen der Politik, Gewerkschaften, Verbände und weiterer auf die Zeitarbeit gesellschaftlich-konstitutiv einwirkender Bezugsgruppen (Makroebene).

---

<sup>542</sup> EIPo4

<sup>543</sup> vgl. auch EIPo4

<sup>544</sup> vgl. auch Kap.4.4

Die Perspektive der Figuration ermöglichen demnach einen angemesseneren bzw. umfassenderen Einblick in die jeweiligen Beschäftigungssituationen der Zeitarbeitenden in mehreren Ebenen. Genau diese Ebenen haben sich in dieser Studie als relevant zur Beurteilung der Frage nach einem „guten“ qualitativen Arbeitsplatz herausgestellt. Anhand der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration konnte ein gegenstandsbasierter Theorieansatz erarbeitet werden, der ausschlaggebend für Bewertungen des Arbeitsverhältnisses und ebenso für die Initiierung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen ist. In dieser Theorie zur Beurteilung der Güte eines Arbeitsplatzes in der Zeitarbeit, sind zwei Dimensionen relevant. Es handelt sich dabei um die beiden Dimensionen

- » Arbeitgeberidentifikation
- » Motivationsqualität

Gegenstand der Theoriebildung ist demnach, dass in Abhängigkeit von der figurativen Situation, Ausprägungen der Arbeitgeberidentifikation und Entstehung von Motivationsqualität zu differenten Typen führen. Diese Typen bestimmen anhand ihrer Charakteristika und persönlichen Verortung innerhalb der Figuration Erfolg oder Misserfolg von klassischen Ansätzen, die sich mit der Beziehung und Ausgestaltung von Instrumenten und Maßnahmen, unter Betrachtung der gewohnten ArbeitgeberIn-ArbeitnehmerIn-Konstellation, auseinandersetzen. Nach den vorliegenden Erkenntnissen sind diese Ansätze bis zu einem bestimmten Grad auch im Gegenstandsbereich der Zeitarbeit wirksam. Um weitreichendere Aussagen über den Gegenstandsbereich der Zeitarbeit tätigen zu können, müssen sie jedoch um den Ansatz der typologischen Überlegungen erweitert werden.

Dies gilt für die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg ebenso wie für das Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham oder das Modell von Bruggemann.<sup>545</sup> Hier stehen beobachtbares Verhalten, das auf bestimmte Bedürfnisse zurückgeführt wird oder der Vergleich von Erwartungen und Erfahrungen an die Arbeitssituation zentral. Vorausgesetzt wird jedoch stets eine einheitliche (unternehmens-)kulturelle Basis oder die Zugehörigkeit zu einer beständigen sozialen Gemeinschaft (Stammmitarbeitende). Die Besonderheiten der divergierenden Zeitarbeitsphänomene fand bisher keine Berücksichtigung. So bleiben Interaktion und Kommunikation in Abhängigkeit der konkreten Situation und Person<sup>546</sup> (hier der Zeitarbeitenden) bisher außen vor und Zeitarbeit wird als gegenstandsbasierter Begriff und Beschäftigungsform in der Öffentlichkeit noch häufig falsch verstanden.<sup>547</sup>

Konkret bedeutet dies, dass bevor generell über die Belegschaft eines Unternehmens Aussagen getroffen werden können, geprüft werden muss, inwiefern die Zeitarbeitenden zu dieser Belegschaft zugezählt werden können und wie sie zu typologisieren sind. Es sind Fragen zu klären inwiefern sie beispielsweise aus figurativer Sicht dem Einsatzunternehmen oder dem Personaldienstleistungsunternehmen zuordenbar sind und

---

<sup>545</sup> vgl. Kap.3.1

<sup>546</sup> vgl. Schilling Kap.3.2

<sup>547</sup> vgl. Kap.3.3

welche Aspekte der Entstehung von Qualitätsempfinden tatsächlich greifen. Für das Great Place to Work Modell<sup>548</sup> ist dies mit folgenden Überlegungen in den Kategorien verbunden, die zu zentralen Fragestellungen führen:

- » Wen nehmen die Zeitarbeitenden als vertrauenswürdige, kompetente und integre Leitung (Vorgesetzte) wahr?
- » Wer kommuniziert in der Figuration wann, zu welchen Inhalten mit wem?
- » Wer kann und möchte Zeitarbeitende fördern (weiterbilden) und inwiefern werden sie in Entscheidungsprozesse einbezogen?
- » Wie wird der betrieblichen und privaten Fürsorge nachgekommen (Arbeitsschutz, Work-Life-Balance)?
- » Wie wird sichergestellt, dass Zeitarbeitende in einem diskriminierungsfreien Arbeitsumfeld eingesetzt sind und der Umgang ausgewogen und neutral ist?
- » Wie entwickelt sich eine Bindung der Zeitarbeitenden zu ihrer Einsatz Tätigkeit, den KollegInnen und dem Einsatz- bzw. Personaldienstleistungsunternehmen? Wer ist wahrgenommene ArbeitgeberIn?
- » Inwiefern bilden sich Sozialstrukturen innerhalb der Gesamtbelegschaft? Wie verflechten sich Zeitarbeitende im Einsatzunternehmen?

Obwohl der DGB-Index Gute Arbeit<sup>549</sup> in seiner methodischen Struktur und praktischen Anwendung anders ausgerichtet ist, sind durch das Auseinanderfallen von ArbeitgeberIn und physischen Arbeitsplatz für die Zeitarbeit dennoch ähnliche Überlegungen anzustellen, die sich hier auf die Teilindizes beziehen.

- » Können Zeitarbeitende ihre Arbeit in Bezug auf das Volumen sowie Arbeitszeitumfang und -lage beeinflussen?
- » Bestehen für Zeitarbeitende Möglichkeiten der Weiterbildung und können sie sich weiterentwickeln?
- » Wie erfahren Zeitarbeitende die Kultur des Einsatzunternehmens?
- » Identifizieren sich die Zeitarbeitenden mit dem, was sie im Einsatzunternehmen an Arbeit leisten?
- » Welchen Belastungen (Erreichbarkeit, Emotionale- oder körperliche Anforderungen, Intensität der Arbeit) sind Zeitarbeitende ausgesetzt?
- » Fühlen sich Zeitarbeitende diskriminiert?
- » Fühlen sich Zeitarbeitende gerecht vergütet und erhalten sie Sozialleistungen?
- » Wie sehen Zeitarbeitende ihre berufliche Zukunft?

Dies sind nur einige Leitfragen, die sich aus der Figuration ergeben können, wenn bestehende Modelle und Theorien an die Arbeitnehmerüberlassung adaptiert werden

---

<sup>548</sup> vgl. Kap.4.2

<sup>549</sup> vgl. Kap.4.3

sollen. Die Möglichkeiten der Erweiterungen sind daher durch unterschiedliche fachliche Verortungen und Intentionen äußerst vielfältig.

Mit Bezug auf die vorliegende Studie lässt sich an dieser Stelle zusammenfassen, dass die Figuration in der Arbeitnehmerüberlassung insofern bedeutsam ist, als dass sie gegenstandsorientiert und theoriebildend Ergebnisse liefert, die wie in Kapitel 6.1, 6.2, 6.3 und in diesem Kapitel vorgestellt, eine Antwort auf die Frage „Wie entsteht für Zeitarbeitnehmende ein „guter“ Arbeitsplatz?“ gibt und durch den Erkenntnisgewinn der differierenden Arbeitgeberwahrnehmung und typenabhängigen Entstehungspfade von Qualitätsempfinden bei Zeitarbeitenden zu einer neuen Betrachtungsweise animieren kann. Diese kann wiederum zur Versachlichung der aktuellen Diskurse und zu einer Möglichkeit, die Arbeitsplätze der Zeitarbeitenden tatsächlich „besser“ zu gestalten, führen.

Diese Ansätze sind konform zu den figurationssoziologischen Überlegungen von Norbert Elias. Er fasst Figurationen als Strukturformen interdependenter Individuen auf und leitet so ein Beziehungsgeflecht, welches diese Individuen untereinander ausbilden her. Bei der Analyse der Interdependenzen, also der Beziehungen der Individuen in der Figuration untereinander, erlangt Elias Erkenntnisse über Angewiesenheiten, Abhängigkeiten, Vernetzungen und entsprechende Zusammenhänge.

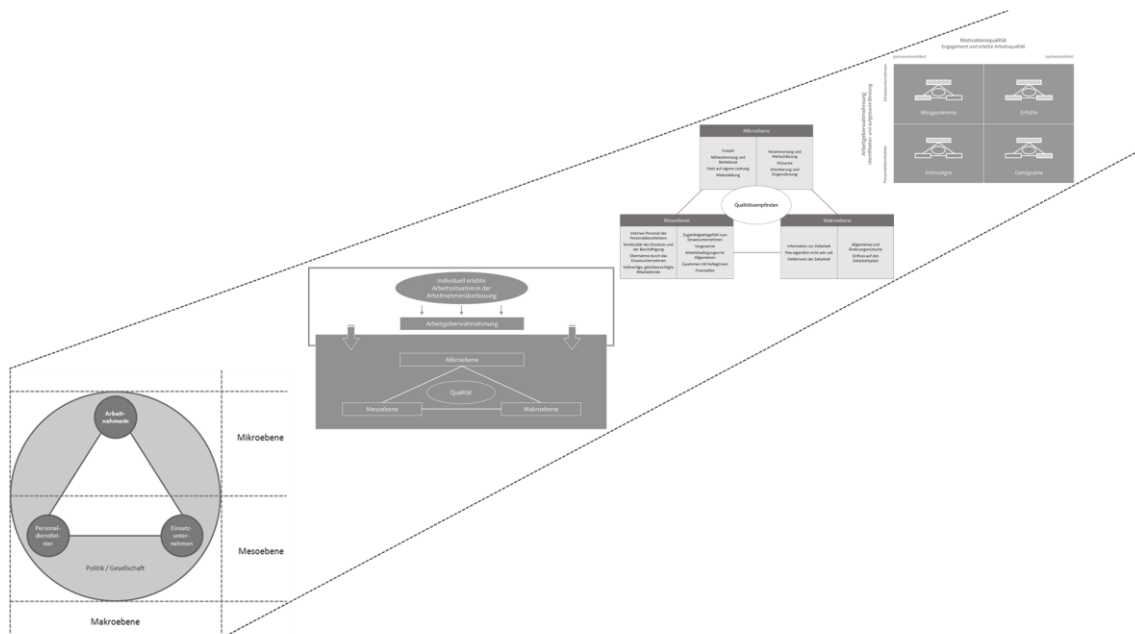


Abbildung 59: Figurationssoziologische Überlegung als Ursprung<sup>550</sup>

Elias beschreibt im Kontext seiner bekanntesten Figuration zu „Etablierte und Außen-seiter“ die wechselseitigen Machtstrukturen als wesentliches Merkmal der Figura-

<sup>550</sup> eigene Abbildung

tion. Im Kontext der Arbeitnehmerüberlassung sind die Merkmale der Arbeitgeberidentifikation und der Entstehungsstrukturen von Motivationsqualität als Äquivalent dazu zu betrachten.

Betrachtet man die Arbeitnehmerüberlassungsfiguration erkennt man in der Mikroebene die ArbeitnehmerIn im Kontext ihres familiären und privat-gesellschaftlichen Umfeldes. Auf der Mesoebene werden Beziehungen und Abhängigkeiten der ArbeitnehmerIn vom Personaldienstleister und Einsatzunternehmen betrachtet. Der Einfluss und die entsprechende Wahrnehmung der Politik und weiterer auf das Zeitarbeitsverhältnis gesellschaftlich-konstitutiv einwirkender Bezugsgruppen finden auf der Makroebene Berücksichtigung. Abbildung 59 verdeutlicht, dass die Figuration somit Ursprung der weiteren Überlegungen in dieser Studie ist. Ausgehend von der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration im Ebenenmodell (vgl. Abb.40) kann das Modell zur Entstehung von Qualitätsaspekten (vgl. Abb.55) entwickelt werden. Hiermit kann wiederum die Entstehung von Qualitätsempfinden in den Figurationsebenen (vgl. Abb.56) beschrieben und die Typologie der Zeitarbeitenden (vgl. Abb.58) aufgestellt und ihre Empfindungsproblematik verdeutlicht werden.

## 7 Schlussbetrachtung

Der Stellenwert von Arbeitsplatzqualität und ihrer wesentlichen Einflussfaktoren im Gegenstandsbereich der Zeitarbeit wurde im Rahmen dieser Studie herausgearbeitet. Dabei wurden in der rezipierten Theorie aufgeführte Argumentationen teilweise verifiziert und für Zeitarbeitende signifikante Faktoren zur Entstehung von Qualitätsempfinden herausgestellt sowie ein Zusammenhang von Aspekten der Arbeitgeberidentifikation und damit einhergehender Arbeitsmotivation von Zeitarbeitenden erarbeitet.

### Kernergebnisse

Die Arbeitgeberidentifikation ist in dieser Studie als ein relevanter Aspekt zur Betrachtung der arbeitssozialen Situation in der Zeitarbeit herausgearbeitet worden. Durch sie wird ermöglicht, klassische Instrumente und Maßnahmen, bei denen das ArbeitnehmerInnen-ArbeitgeberInnen-Verhältnis relevant ist, zu erweitern und somit im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration anzuwenden. Die in dieser Studie durchgeführten Interviews ergaben in der Analyse, dass 16 InterviewpartnerInnen sich eher mit dem Einsatzunternehmen (EiU) als ArbeitgeberIn identifizieren. Den Personaldienstleister (PDL) nahmen 15 InterviewpartnerInnen als ihre ArbeitgeberIn wahr (vgl. Abb.60).

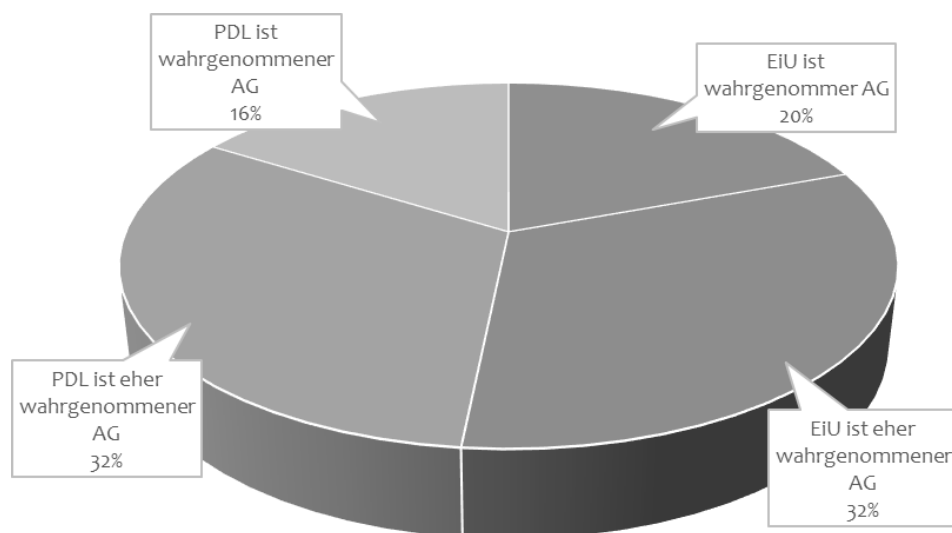


Abbildung 60: Arbeitgeberwahrnehmung der InterviewpartnerInnen<sup>551</sup>

<sup>551</sup> eigene Abbildung

Neben der Arbeitgeberwahrnehmung (und -identifikation) konnte in dieser Studie herausgearbeitet werden, dass in den arbeitssozialen Situationen der Zeitarbeitenden unter Betrachtung ihrer individuellen Erwartungs- und Bedarfsstrukturen ein hoher oder niedriger Grad an Engagement und erlebter Arbeitsqualität entsteht. Die damit einhergehende motivationale Wirkung muss daher durch das trianguläre Verhältnis in der Arbeitnehmerüberlassung differenziert betrachtet werden. Sie ist immer im Zusammenhang mit der Ausprägung der Arbeitgeberidentifikation zu sehen. In dieser Studie wurde daher ein neuer Begriff eingeführt, der dieses Phänomen erfasst und zutreffend beschreibt. Es handelt sich dabei um den Begriff *Motivationsqualität*. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die speziellen Phänomene der Zielgruppe Zeitarbeitender erfasst und die Beschreibung, wie das individuelle Empfinden von Qualität bei Zeitarbeitenden entsteht, ermöglicht.

Hierzu wird in der Studie eine Betrachtung der Mikro-, Meso- und Makroebene der Beschäftigten in der Leiharbeit vorgenommen aus der sich die Figuration der Arbeitnehmerüberlassung ergibt. Die figurationssoziologischen Überlegungen führen zu einer Betrachtung der arbeitssozialen Situation Zeitarbeitender, in der sie selbst ihre Situation eher auf ihre eigene Person zentriert empfinden und sich entsprechend verhalten können oder sich selbst eher als Teil des Systems der Beschäftigung in der Arbeitnehmerüberlassung sehen. Dies führt zu den Ausprägungen der Motivationsqualität, die personenzentriert oder systemzentriert sein kann.

Arbeitgeberwahrnehmung und Motivationsqualität ermöglichen somit eine Beschreibung der individuellen arbeitssozialen Situation der Zeitarbeitenden.

Nach der Beschreibung in den Interviews thematisierter Qualitätsaspekte dieser arbeitssozialen Situationen, wurde der Entstehungskontext von Qualitätsempfinden untersucht und eine „Empfindungsproblematik“ herausgearbeitet. Diese beschreibt unterschiedliche Bedeutungen, die von den Zeitarbeitenden den Aspekten aus der Mikro-, Meso- oder Makroebene zugemessen werden. In weiterer Betrachtung werden diese in Zusammenhang mit Arbeitgeberidentifikation und Motivationsqualität gebracht und hierdurch die Konstruktion einer Typologie ermöglicht.

Diese konstruierte Typologie Zeitarbeitender verdeutlicht, dass „eine Zeitarbeitende“ bzw. „ein Zeitarbeitender“ nicht eindeutig beschrieben werden kann, da die jeweiligen Individuen in der Figuration betrachtet werden müssen. Es wird somit durch die typologisierenden Ansätze in der figurationssoziologischen Betrachtung möglich, klassische ArbeitnehmerIn-ArbeitgeberIn-Modelle weiter zu entwickeln und für die Anwendung im Kontext der Zeitarbeit nutzbar zu machen. Im Einzelnen handelt es sich um die Typologie Zeitarbeitender mit den vier Typen Erfüllte, Genügsame, Missgestimmte und Entmutigte.



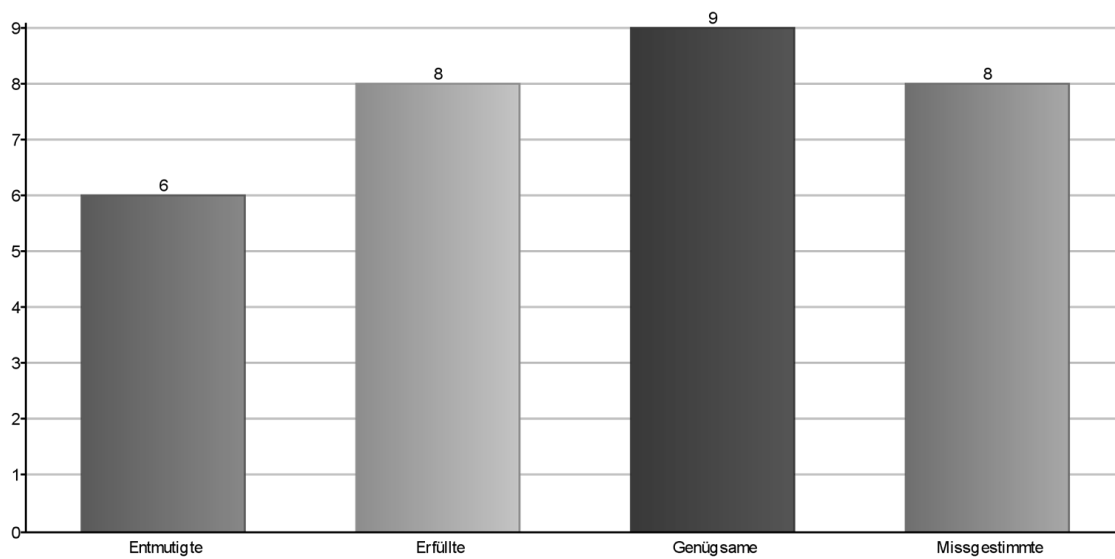


Abbildung 61: Typen der InterviewpartnerInnen<sup>552</sup>

Diese Typen konnten in den durchgeführten Interviews relativ gleichverteilt identifiziert werden. Dies ist in Abbildung 61 verdeutlicht.

#### *Empirisch-praktische Perspektive*

Mit Blick auf Modelle und Forschung kann auf Basis der Ergebnisse dieser Studie eine quantitative Erhebung zur Untersuchung der entsprechenden qualitativen Ausprägungen und zur Überprüfung aufzustellender Hypothesen initiiert werden. Hierzu kann auf der Methodik des Great Place to Work Modells oder des DGB-Index Gute Arbeit aufgebaut werden.

Zur Adaption des Great Place to Work Modells kann dabei aus den qualitativen Ergebnissen ein entsprechender Fragebogen entwickelt werden. Die Operationalisierung der aufgestellten Qualitätsdeterminanten mit den fünf Dimensionen des Modells rundet dann die Adaption ab.<sup>553</sup> Die figurativen und typologisierenden Besonderheiten in Bezug auf die Arbeitnehmerüberlassung fließen somit in die Adaption ein.

Auf der Basis des adaptierten Modells kann nun der Benchmark bzw. Wettbewerb durchgeführt werden. Im Rahmen einer Querschnittuntersuchung können dann die quantitativen Ausprägungen der figurativen Aspekte sowie deren Korrelation untersucht werden. An dieser Stelle ist anzumerken, dass durch die originäre Ausrichtung der Studie keine Aussagen zu kausalen Beziehungen gemacht werden können. Vielmehr hat die Untersuchung einen strukturierenden und explorativen Charakter und

<sup>552</sup> eigene Abbildung

<sup>553</sup> vgl. auch Kap.6.4

soll dazu beitragen, weitere Untersuchungen, wie beispielsweise eine umfassende Längsschnittstudie mit dem Fokus auf Kausalbeziehungen, anzuregen.

Quantitative Forschung kann alsdann zur Aufklärung der Bedeutsamkeit der in dieser Arbeit herausgearbeiteten Figuration im Hinblick auf die Entstehung von Qualitätsempfinden und der Besonderheiten der Typologie dienen. Daher sollte nach Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung in erster Linie die Korrelation von Statements aus dem neuen Fragebogen mit einer Gesamtbewertung der ArbeitgeberIn „Alles in Allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Zeitarbeitsplatz“ untersucht werden. Die anschließende Analyse, inwieweit es in den Einsatz- und Personaldienstleistungsunternehmen personalwirtschaftliche Maßnahmen, Instrumente, Programme etc. gibt, die auf die Arbeitsplatzkultur positiv wirken, vervollständigt den Forschungsprozess.

Diese Art der Untersuchung kann weitere Aufschlüsse über vorhandene oder zu implementierende Personalmanagementinstrumente und -maßnahmen liefern und im Rahmen einer empirisch fundierten Messung als Benchmark unter den deutschen Personaldienstleistungsunternehmen zur Förderung der Marktdynamik und somit zu einer realen Qualitätserhöhung der Zeitarbeitsplätze beitragen.

In der Umsetzung würden sich die Personaldienstleistungsunternehmen freiwillig zum Wettbewerb bzw. zur Benchmarkstudie anmelden. Im Anschluss würde dann eine repräsentative Stichprobe von LeiharbeiterInnen, die das jeweilige Leiharbeitsunternehmen aktuell unter Vertrag hat an der Mitarbeiterbefragung teilnehmen. Maßgeblich hierfür ist der im Rahmen der Adaption des Great Place to Work Modells entwickelte Fragebogen. Anhand der Ergebnisse könnte ein Ranking erstellt werden und Unternehmen sich entsprechend in „Wettbewerb“ begeben. Gegebenenfalls könnten erfolgreich teilnehmende Unternehmen eine Auszeichnung erhalten.

Eine Adaption des DGB-Index Gute Arbeit mit einer dezidierten Zuweisung neuer Items auf Basis der figurativen und typologisierenden Erkenntnisse wäre ebenfalls wünschenswert.<sup>554</sup> Die Teilindizes könnten entsprechend der herausgearbeiteten Kriterien zur Entstehung von Qualitätsempfinden<sup>555</sup> sowie der Berücksichtigung der Typencharakteristika punktuell erweitert werden und somit auch die Besonderheiten der Zeitarbeit bestmöglich mit erfassen. Beide empirisch-praktischen Modelle könnten somit im Kontext ihrer individuellen Zielsetzungen einen realen Beitrag zur Erfassung von Aspekten aus Zeitarbeitsverhältnissen und deren Weiterentwicklung liefern. Die transdisziplinäre Ausrichtung dieser Untersuchung mit ihrer figurativen und typologisierenden Methodik ermöglicht somit zusätzlich einen Praxistransfer anhand weitreichender Vernetzungsworkshops und Best Practices. Es kann hierdurch ein wesentlicher Beitrag zu einer nachhaltigen Gestaltung von „guten“ Arbeitssituationen in der Arbeitnehmerüberlassung geleistet werden.

---

<sup>554</sup> vgl. auch Kap.6.4

<sup>555</sup> vgl. Kap.6.1 und Kap.6.2

### *Grenzen und weiterführende Forschung*

Im Forschungsprozess stellte sich die Zusammenarbeit mit einigen Personaldienstleistungsunternehmen als wenig produktiv und teilweise sogar hinderlich heraus. In einer anders gestalteten Herangehensweise hätten evtl. weitere InterviewpartnerInnen akquiriert werden und somit eine konsolidiertere Erhebungssituation herbeigeführt werden können.

Neben diesem forschungspraktischen Aspekt ist anzumerken, dass quantitativ Forschende qualitative Forschungsergebnisse in Bezug auf wissenschaftliche Gütekriterien häufig kritisch betrachten.<sup>556</sup> Um eine noch höhere Validität und Reliabilität zu erzielen, wird daher weiterführende Forschung im Rahmen einer Nested Strategy empfohlen. Diese ermöglicht es, aufbauend auf den relevanten qualitativ-explorativ identifizierten Typen, deren Verbreitung quantitativ zu erforschen.<sup>557</sup> Die Ergebnisse dieser Studie erheben demnach keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit, sind aber durch ihren explorativen Charakter im Kontext des Gegenstandsbereiches der Zeitarbeit durchaus anwendbar.

Gleichwohl können Studien mit größerem Umfang weitere Erkenntnisse ergeben. Denkbar ist ein Vergleich der Bundesländer untereinander oder spezielle Studien, die sich beispielsweise mit geschlechterspezifischen Besonderheiten oder dem Lebensalter auseinandersetzen. Im Rahmen weiterer Forschung könnten die Erkenntnisse dieser Studie somit vertieft und eine allgemeinere Gültigkeit angestrebt werden.

Aus soziologischer Perspektive scheint es äußerst interessant, neben den vertiefenden und breiteren Studien zur Typologie Zeitarbeitender durch weiterführende Studien direkte Zusammenhänge mit den Stammmitarbeitenden zu untersuchen und eine Theorie zur sozialen Gemeinschaft der Belegschaft zu entwickeln. Sozialwissenschaftlich und -politisch besteht insofern Potential, Untersuchungen zur Ausgestaltung der Sozialpartnerschaft unter Berücksichtigung des triangulären Verhältnisses und der Typologie anzuregen. Ebenfalls können Aspekte zur Leiharbeit und Arbeitskämpfen jenseits der rechtswissenschaftlichen und politischen Debatte erörtert oder tarifvertragliche Positionen geschärft verhandelt und Öffnungsklauseln sinnvoll und zielführend gestaltet werden.

Im Kontext wirtschaftswissenschaftlicher und -politischer Überlegungen bestehen Perspektiven im qualifizierten Vergleich mit Zeitarbeitsmärkten und -systemen anderer Länder, die nicht abstrahieren, sondern, wie am Beispiel der Niederlande verdeutlicht (vgl. Kapitel 2.5), konkret die Systeme und damit einhergehende Interdependenzen kontrastieren. Unter Einbeziehung der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration und der Typologie kann somit geschärft untersucht werden, welche Maßnahmen und Instrumente wo, bei wem und mit welchen Effekten wirken sollen. Eine wirtschaftspolitische Fokussierung wird somit ermöglicht.

Bildungswissenschaftlich und -politisch ergeben sich weitere Perspektiven im wissenschaftlichen Diskurs, da drei Peer-Groups differenziert betrachtet werden können –

---

<sup>556</sup> vgl. Kvale 1995, S.427

<sup>557</sup> vgl. hierzu u.a. Liebermann 2005

intern Mitarbeitende des Personaldienstleistungsunternehmens, Mitarbeitende des Einsatzunternehmens und fokussiert die Zeitarbeitenden. Hier können Themen wie die Umsetzung der Weiterbildungsthematik in den Unternehmen (Investitionen vs. Renditen), die Entwicklungsperspektiven in den Bildungssystemen (Professionalisierung und Akademisierung z.B. im Kontext von Berufsakademien) sowie damit einhergehende Folgen für Aus- und Weiterbildungen in Bezug auf die Situation von Lehrenden und Anleitenden untersucht werden. Die Felder der allgemeinen Bildungsforschung können darüber hinaus in Bezug auf mit der Arbeitnehmerüberlassung einhergehende Normierungen und Werte nuanciert sowie Diversitätsforschung in den Einsatz- und Ausbildungsbereichen, die trotz Ausbildungsordnungen durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet sind, betrieben werden. Auch der Bereich der voranschreitenden Digitalisierung birgt im Kontext der Bildung Potential für weiterführende Forschung.

Die Potentialfelder weiterführender Forschung in den Professionen sind in Abbildung 62 zusammenfassend dargestellt.

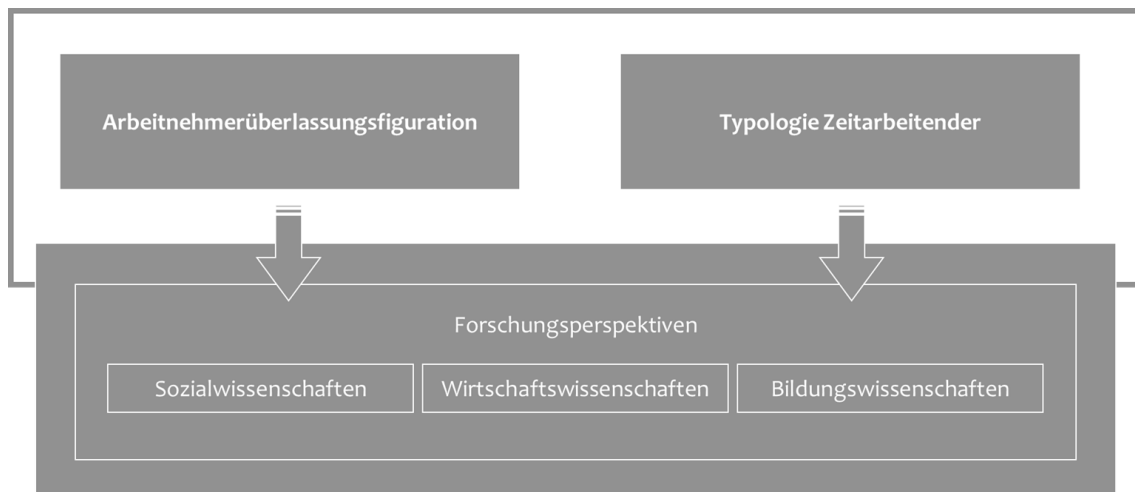


Abbildung 62: Potentiale weiterführender Forschung<sup>558</sup>

#### *Operative Praxis –direkte Nutzungsmöglichkeiten*

Die Typologie Zeitarbeitender mit ihren figurationssoziologischen Überlegungen ermöglicht auf Basis fundierter sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse Aussagen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge in der Arbeitnehmerüberlassung. Dies ist insbesondere für die Akteure der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration relevant, da diese sich in ihrem Interdependenzgeflecht nun fokussiert orientieren und Aktivitäten abwägen können.

---

<sup>558</sup> eigene Abbildung

Im Kontext der Arbeitsmotivation ist beispielsweise bekannt, dass Motivation generell auf viele verschiedene zusammenhängende Bereiche wirkt<sup>559</sup>. Sie beeinflusst die Mitarbeitendenproduktivität, das Anwesenheitsverhalten von MitarbeiterInnen, welches sich anhand von Fehlzeiten widerspiegelt, die Fluktuationsquote der MitarbeiterInnen, die Unfallquote im Unternehmen sowie die Arbeitszufriedenheit und die Einstellung zum Unternehmen.<sup>560</sup> Hierbei wird Mitarbeitendenproduktivität „als Ausmaß definiert, in dem einzelne Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen die vorhandenen Leistungsvoraussetzungen nutzen, um die Anforderungen der Arbeitsaufgaben zu erfüllen und damit zum Erreichen der produktivitätsorientierten Unternehmensziele beizutragen.“<sup>561</sup> An dieser Stelle wird deutlich, dass die sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse zur Typologie Zeitarbeitender für die Betriebswirtschaftslehre Ansätze ermöglichen, operatives und strategisches Handeln zu überdenken.

Dieser praktische Nutzen wird auch bei einer Betrachtung von Guzzo, Jette und Katzell (1985) erkennbar, nach der sich Produktionsverbesserungen in Unternehmen zu einem großen Anteil aufgrund von gesteigerter Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen erreichen lassen.<sup>562</sup> Die Arbeitsmotivation bewirkt, dass Mitarbeitende ihren Anstrengungsreiz nach den Unternehmenszielen ausrichten, ihre Arbeitsstrategien kontrollieren und womöglich verbessern sowie zur Verfügung stehende Ressourcen und die verfügbare Arbeitszeit bestmöglich nutzen. Die Produktivität ist allerdings abhängig vom Leistungswillen der MitarbeiterInnen. Dieser trifft auf Unternehmensziele, die wiederum Ausgangspunkt des Motivationsprozesses sind.<sup>563</sup> „Empirische Belege zeigen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer dann bereit sind, ein hohes Ziel zu verfolgen, wenn die bei Ihnen vorhandene starke Motivationsausprägung auf eine Arbeitssituation mit hohem gleichthematischem Motivierungspotenzial trifft.“<sup>564</sup> MitarbeiterInnen müssen dabei über die Fähigkeiten verfügen, um diese Ziele zu erreichen. Ziele sollten dabei konkret und spezifisch formuliert sein, da sie so die resultierenden Leistungen verbessern.<sup>565</sup> In diesem Zusammenhang erlangen die Dimensionen des in dieser Arbeit entwickelten gegenstandsbasierten Theorieansatzes zentrale Bedeutung. Die Arbeitgeberidentifikation sowie die Motivationsqualität sind entscheidend für die Ausrichtung der oben beschriebenen Prozesse bzw. Maßnahmen.

Durch die gezielte Ausrichtung von Maßnahmen an den charakteristischen Merkmalen der Typen können ebenfalls Effekte im Bereich des Absentismus oder der Fluktuation erreicht werden. Anwesenheitszeiten stellen aus betriebswirtschaftlicher Sicht im Unternehmen einen wichtigen Produktionsfaktor dar. In Kontext des triangulären Verhältnisses der Arbeitnehmerüberlassung wird dies besonders relevant, da Personaldienstleistungsunternehmen die Zeitarbeitenden in dieser Zeit weiterhin entlohnen. Diesem Aufwand steht jedoch kein Ertrag gegenüber, da die Einsatzunternehmen in dieser Phase keine Zahlungen an das Zeitarbeitsunternehmen leisten. Nach

---

<sup>559</sup> vgl. auch Kap.3.1

<sup>560</sup> vgl. Kleinbeck/Kleinbeck 2009, S.125

<sup>561</sup> Kleinbeck/Kleinbeck 2009, S.125

<sup>562</sup> vgl. Guzzo/Jette/Katzell 1985

<sup>563</sup> vgl. Kleinbeck/Kleinbeck 2009, S.125

<sup>564</sup> Heckhausen/Heckhausen 2006, S.97

<sup>565</sup> vgl. Kleinbeck/Kleinbeck 2009, S.126

Eissing (1991) kann man davon ausgehen, dass 1% Fehlzeiten etwa 1% der Personalkosten entsprechen.<sup>566</sup> MitarbeiterInnenabwesenheit bringt unter anderem hohe unternehmerische Kosten, aber auch hohen sonstigen Aufwand mit sich. Die Beschaffung von Ersatzkräften, aber auch die mögliche Minderung der Qualität beim Einsatz von Arbeitskräften mit ungenügender Fähigkeiten, stellt das Unternehmen vor Probleme. Personaldienstleister stehen gegebenenfalls vor der Aufgabe, geeignete Zeitarbeitende für den Einsatz zu finden und können keine passgenaue Personalauswahl treffen (Nachkommen des sogenannten Auswahlverschuldens). Gerade aus diesem Grund ist eine Betrachtung der Interdependenzen innerhalb der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration sowie der Aufbau von Bindung zu den Mitarbeitenden wichtig.

Untersuchungen der Fehlzeiten von ArbeitnehmerInnen in Unternehmen haben ergeben, dass Mitarbeitende aufgrund vieler verschiedener Faktoren nicht am Arbeitsplatz erscheinen. Häufig sind Mitarbeitende physisch oder psychisch krank. In einigen Fällen melden sich Mitarbeitende krank, auch wenn keine diagnostizierbaren Krankheitssymptome gegeben sind. Dies liegt in der Regel darin begründet, dass sie dem Arbeitsplatz aufgrund von anderen Problematiken fernbleiben wollen. Absentismus ohne Gründe von Krankheit sowie die Überlegung das Unternehmen zu verlassen, werden von der Arbeits- und Organisationspsychologie als Indikator für motivationsbedingtes Rückzugsverhalten gesehen. Diese Effekte sind ebenfalls in der Figuration und im Kontext des triangulären Verhältnisses in der Arbeitnehmerüberlassung festzustellen. Aus der Sicht der ArbeitgeberInnen sind Verspätungen, Abwesenheit bei Terminen, mangelnde Einsatzbereitschaft, langsames Arbeiten sowie kürzere oder längere Fehlzeiten Anzeichen für eine „innere Emigration“, bei der folgend das Verlassen des Unternehmens oder in der Zeitarbeit der Abbruch des Einsatzes noch aussteht. Die fehlende Arbeitsmotivation im Kontext der individuellen Beschäftigungssituation spielt hier eine entscheidende Rolle.<sup>567</sup>

Fehlzeiten und Fluktuation können aber auch durch das Verhalten der Führungskraft ausgelöst werden. Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, das Annehmen von Änderungsvorschlägen der MitarbeiterInnen, sowie das Einbeziehen der Mitarbeiterinnen in Entscheidungsprozesse sind bedeutsame Faktoren. Besteht keine Übereinstimmung zwischen den persönlichen Motivzielen und den von der Führungskraft vorgegebenen Unternehmenszielen, so besteht die Gefahr der Demotivation und folgend der Abwesenheit bzw. Fluktuation.<sup>568</sup> Der Effekt der „multiple bosses“<sup>569</sup> in der Zeitarbeit potenziert die hiermit verbundenen Herausforderungen noch.

---

<sup>566</sup> vgl. Eissing 1991, S.73

<sup>567</sup> vgl. Kleinbeck/Kleinbeck 2009, S.128

<sup>568</sup> vgl. Kleinbeck/Kleinbeck 2009, S.128

<sup>569</sup> vgl. auch Kap.3.3 und Kap.6.2

*Strategische Praxis – Transfer und Entwicklung*

Basierend auf Fragestellungen der sozialen Realität und betrieblichen Praxis in der Arbeitnehmerüberlassung liefert diese Studie darüber hinaus einen Beitrag zu einem möglichen Praxistransfer. Hierbei handelt es sich konkret um einen „Kompetenztransfer“ mit übergeordnetem Bezug auf Fragen der Positionierung des Unternehmens im Personalbeschaffungsmarkt und der Verortung der Zeitarbeit in der gesellschaftlichen Wahrnehmung. Es werden daher positive Effekte in der Wahrnehmung des unternehmerischen Verhaltens und der Unternehmensidentität bei allen Share- und Stakeholdern angestrebt.

Zur Realisierung dieses Kompetenztransfers in die Praxis ist, in Anlehnung an die Figuration und die Typologie Zeitarbeitender, ein mehrstufiger Prozess anzudenken. Im ersten Schritt können Erkenntnisse unter Berücksichtigung der Unternehmensprozesse und -strukturen instrumentalisiert werden. Entsprechende Instrumente und Maßnahmen können mit den Geschäftsführungen abgestimmt und entwickelt sowie nach Freigabe in die Unternehmen implementiert werden. In diesem Zusammenhang sollte ein besonderes Augenmerk auf die „Maßschneidung“ für die internen Zielgruppen gelegt werden. Eine daraus resultierende anwendungs- und nutzenorientierte Gestaltung kann für folgende Zielgruppen erfolgen: Personal- und VertriebsdisponentInnen, Administrationsmitarbeitende in den Niederlassungen, Niederlassungs- und RegionalleiterInnen, Mitarbeitende der Hauptverwaltung, Mitarbeitende aus den Stabsabteilungen sowie MitgliederInnen der Geschäftsführung. Maßnahmen und Instrumente im Marketingbereich des Unternehmens können darüber hinaus gesondert betrachtet werden.

Die zweite Stufe des Kompetenztransfers hat den Schwerpunkt in der Personalentwicklung. In diesem Zusammenhang ist es elementar, die Mitarbeitenden mit den konstruierten Instrumenten und Maßnahmen vertraut zu machen. Im Rahmen einer detaillierten Kommunikation können, wo sinnvoll, ergänzend entsprechende Trainings- und Coachingeinheiten angeboten werden. Die oben beschriebene Zielgruppenorientierung kommt hierbei ebenfalls zum Tragen. Optional kann in diesem Zusammenhang abgewogen werden, sogenannte Botschafter bzw. Multiplikatoren zu Kernthemen auszubilden und in die Personalentwicklung zu integrieren.

Monitoring, Evaluation und Controlling sind die Kernelemente der dritten und letzten Stufe des Kompetenztransfers. Hierbei können vor allem Änderungen in der Verhaltensweise der internen MitarbeiterInnen bzw. des Unternehmens an sich, sowie entsprechende Effekte auf die Wahrnehmung der Unternehmensidentität durch externe MitarbeiterInnen bzw. LeiharbeiterInnen beobachtet und ausgewertet werden. Eine Aufwertung des Unternehmensimages sollte dabei im Vordergrund stehen. Ein entsprechendes Kennziffersystem welches beispielsweise Kennzahlen und Quoten zu Bewerbungen, Einstellungen, Krankzeiten, Fluktuation, Auftragslaufzeit, Übernahme durch den Kunden usw. beinhaltet, kann installiert werden. Darüber hinaus sollte fortwährend eine Qualitätsanalyse der Leiharbeitsplätze anhand der in dieser Studie erarbeiteten und weiterentwickelten Methodik durchgeführt werden, deren Ergebnisse wiederum in die (Weiter)Entwicklung der Instrumente und Maßnahmen einfließen können.

Es ist abzusehen, dass sich die Forschungsergebnisse auf ein sehr breites Spektrum von Einflussfaktoren verteilen. Der Prozess des Kompetenztransfers in die Praxis erfordert daher zusätzlich zur sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive eine gewisse Interdisziplinarisierung. Insofern sollte in der Realisierung der Schritte des Transfers eine interdisziplinäre Zusammensetzung von Arbeitsgruppen bestehen. Der Berücksichtigung von Fragestellungen aus Bereichen der Rechts-, Politik- und auch Naturwissenschaften kann somit Rechnung getragen werden. Um ein möglichst hohes Maß an fachlicher Kompetenz zu gewährleisten, können die Arbeitsgruppen um externe Ressourcen ergänzt werden.

Ein weiterer Ausblick auf Transfermöglichkeiten der Forschungsergebnisse in die Praxis liegt, neben der unternehmerischen „Mikro-Betrachtung“, insbesondere in einer „Makro-Betrachtung“ der Personaldienstleistungsbranche. Wie in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, mangelt es der Branche an einschlägigen Forschungsergebnissen zum Thema Qualität und belastbarer Informationen über die Zielgruppe Zeitarbeitender, die an relevante Bezugsgruppen kommuniziert werden können. Die Gewerkschaften und Branchenverbände, als Repräsentanten von mehreren Tausend Personaldienstleistungsunternehmen und mehreren Hunderttausend Mitarbeitenden, zeigen hier Nutzungsinteresse. Dies nicht zuletzt mit dem Ziel, über die Unternehmen Imageeffekte mit Ausstrahlung auf die gesamte Branche zu erarbeiten sowie Grundlagen für politische Entscheidungen zu schaffen. Der besondere Wert besteht an dieser Stelle darin, dass die Menschen, die Inhalt sämtlicher Diskussionen der Politik, der Gewerkschaften, der Unternehmen, der Verbände, aber vor allem auch der allgemeinen Gesellschaft sind, erstmalig im Mittelpunkt einer Studie und im Anwendungsbezug der Ergebnisse daraus stehen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die im Rahmen dieser Studie erarbeiteten Ergebnisse nicht ausschließlich zu einer Erweiterung wissenschaftlicher Erkenntnisse beitragen. Durch die Ergebnisdiskussion im Rekurs auf die geführten Interviews besitzen sie eine Relevanz für die Praxis. Gleichermassen eröffnet sich durch diese Studie ein Potential weiterführender wissenschaftlicher Diskussionen auf dem Hintergrund aktueller arbeitssoziologischer und wirtschaftswissenschaftlicher sowie politischer Fragestellungen. Durch einen entsprechenden Transfer können die Ergebnisse den Unternehmen, genauso wie den Bezugspersonen der Arbeitsmärkte, den Gewerkschaften und Verbänden sowie der Politik zugänglich gemacht werden. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse weitere Erkenntnisse mit transdisziplinärem Bezug auf die Beschäftigungsform Zeitarbeit und können somit zu einer systematischen Verbesserung der Arbeitsqualität in der Arbeitnehmerüberlassung und zur Versachlichung der öffentlichen Diskurse beitragen. Weitere Analysen, beispielsweise in den Sozial-, Bildungs-, Wirtschafts- oder den Rechtswissenschaften, sollen somit angeregt werden. Die Fragestellung, wodurch bzw. wie ein Arbeitsplatz bzw. eine Arbeitssituation für Zeitarbeitende „gut“ wird, kann somit nachhaltig betrachtet und erlebbare Effekte für die Beschäftigten Menschen in der Zeitarbeit erzielt werden.

Arbeitgeberidentifikation und Motivationsqualität in der Arbeitnehmerüberlassungsfiguration und der Typologie können somit zu einer Betrachtung und nachhaltigen



Gestaltung von arbeitssozialen Situationen Zeitarbeitender herangezogen werden und zu deren besserem Verständnis beitragen. Hierdurch besteht die Möglichkeit, dass sie eine Wirkung erzielen, die Arbeitsplätze deutscher Personaldienstleistungsunternehmen weiter zu entwickeln. Ali Levent, alias Günter Wallraff, würde sich in einer zukünftigen Reportage somit vielleicht nicht mehr „ganz unten“ wiederfinden.



## Literaturverzeichnis

**Abicht, L. / Schönfeld, P. / Tippelt, R. (2009):** Idealtypen und Erfolgsmuster; in: Tippelt / Reupold / Strobel / Kuwan 2009, S.187-195

**Adamy, W. (2009):** Leiharbeit. Vom Jobmotor zum Krisenbarometer, in: AiB, Heft 2/2009, S.69-76

**Albs, N. (2005):** Wie man Mitarbeiter motiviert – Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag; Berlin, 2005

**Alewell, D. / Bähring, K. / Thommes, K. (2007):** Die Wirkung des Outsourcings von Personalfunktionen – ein Überblick über verschiedene theoretische Ansätze und Entwicklung eines umfassenden Wirkungssets; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; Heft 4/2007, S.282-295

**Alewell, D. / Benkhoff, B. (2009):** Zeitarbeitnehmer als Beschäftigte zweiter Klasse? Perspektiven zur sozialen Differenzierung in Betrieben; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; Heft 3/2009, S.216-229

**Algemene Bond Uitzendondernemingen (2008):** De uitzendbranche als aanjager van de werkgelegenheid; Lijnden, 2008

**Algemene Bond Uitzendondernemingen (2009):** Instroom onderzoek; Lijnden, 2009

**Algemene Bond Uitzendondernemingen (2011):** Marktmonitor; Lijnden, 2011

**Algemene Bond Uitzendondernemingen (2012a):** – Flex & Figures – Cijfers en trends uit de uitzendbranche; Nummer 4, Januari 2012

**Algemene Bond Uitzendondernemingen (2012b):** De uitzendbranche in Nederland; Lijnden, 2012

**Althausen, U. / Tonscheidt-Göstl, D. (1999):** Kultur Due Diligence – Erfolgsfaktor bei Fusionen und Akquisitionen; in: Personalwirtschaft 8/99, S.40-46

**Andreß, H.-J. / Seeck, T. (2007):** Ist das Normalarbeitsverhältnis noch armutsvermeidend?; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 59, Heft 3/2007, S.459-492

**Bailey, K.D. (1994a):** Methods of social research; 4<sup>th</sup> edition; New York 1994

**Bailey, K.D. (1994b):** Typologies and Taxonomies – An introduction to Classifications Techniques; Thousand Oaks, 1994

**Baumgart, R. (1997):** Norbert Elias zur Einführung; 2. Auflage; Hamburg, 1997

**Beck, U. (1999):** Die Zukunft der Arbeit oder Die Politische Ökonomie der Unsicherheit; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 4/1999; S.467-478

- Becke, G. / Senghaas-Knobloch, E. [Hrsg.] (2007):** Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit: eine Dokumentation von Beiträgen zur Fachkonferenz am 27./28. April 2007 an der Universität Bremen, Mai 2007. Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit, artec-paper 141, S.50-58
- Bendix, R. / Bizer, K. / Groth, S. [Hrsg.] (2010):** Die Konstituierung von Cultural Property – Forschungsperspektiven; Göttinger Studien zu Cultural Property, Band 1; Göttingen, 2010
- Benikowski, B. (2008):** Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Bildungspotenziale für Mitarbeiter und Unternehmen entdecken; in: Personalführung 1/2008, S.32-38
- Bergmann, J.R. (2004):** Konversationsanalyse; in: Flick/Kardorff/Steinke 2004; S.524-537
- Bernhard, S. (2008):** Personal-Service-Agenturen stillgelegt; in: IAB-Forum 01/2008; S.66-69
- Bicskei, M. / Bizer, K. / Gubaydullina, Z. (2010):** Der Schutz kultureller Güter: Die Ökonomie der Identität; in: Bendix/Bizer/Groth 2010; S.135-150
- Bicskei, M. / Bizer, K. / Lankau, M. (2016):** Negative reciprocity and its relation to anger-like emotions in identity-homogeneous and -heterogeneous groups; in: Journal of Economic Psychology 54 (2016); S.17–34
- Birkigt, K. [Hrsg.] / Stadler M.M. / Funck, H.J. (1998):** Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele; 9. völlig überarbeitete Auflage; Landsberg/Lech, 1998
- Bizer, K. / Cichorowski, G. / Führ, M. (2004):** Einflussfaktoren auf Standortentscheidungen in der Rhein-Main-Region am Beispiel des Landkreises Groß-Gerau . Vorstudie im Auftrag des Kreises Groß-Gerau; Darmstadt, 2004
- Bizer, K. / Sesselmeier, W. (2008):** Auf der Suche nach Weiterbildung und geeigneter Förderung – ein Vorwort; in: Sozialer Fortschritt 2/2008
- Blomert, R. (1997):** Soziologisches Sehen – Denkstationen des jungen Elias: Breslau, Heidelberg, Frankfurt; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/1997; S.169-182
- Blomert, R. (2002):** Literaturbesprechung: Wouters, Cas: Informalisierung. Norbert Elias' Zivilisationstheorie und Zivilisationsprozesse im 20. Jahrhundert; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 54, 2002, S.375-377
- Böhm, A. (2004):** Theoretisches Codieren: Textanalyse mit der Grounded Theory; in: Flick/Kardorff/Steinke 2004; S.475-484
- Bohnsack, R. / Nentwig-Gesemann, I. / Nohl, A.-M. [Hrsg.] (2001):** Die dokumentarische Methode und Ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung; Opladen, 2001
- Bolder, A. / Naevecke, S. / Schulte, S. (2005):** Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Zeitarbeit, Reihe: Soziale Chancen, Bd. 3, Wiesbaden, 2005

- Bookmann, B. / Hagen, T. (2005):** Befristete und andere „atypische“ Beschäftigungsverhältnisse: Wird der Arbeitsmarkt funktionsfähiger?; in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung; 2+3/2005; S.305-324
- Bowlby, J. (2008):** Bindung als sichere Basis. Grundlagen und Anwendungen der Bindungstheorie; Originalausgabe 1988: A secure Base. Clinical Applications of Attachment Theory; München, 2008
- Bowlby, J. (2011):** Frühe Bindung und kindliche Entwicklung; Originalausgabe 1953: Child Care and the Growth of Love. Second Edition; München, 2011
- Braun, M. / Borg, I. (2004):** Berufswerte im zeitlichen und im Ost-West-Vergleich; in: Schmitt-Beck/Wasmer/Koch [Hrsg.] 2004; S.179-199
- Brehmer, N. (2008):** Strategien für den Einsatz von Leiharbeitnehmern – Volatilität reduzieren, Ressourcen steuern und planen; in Personalführung 1/2008, S.44-50
- Brehmer, W. / Seifert, H. (2008):** Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken; in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung; 4/2008; S.501-531
- Breuer, F. (2010):** Reflexive Grounded Theory – Eine Einführung für die Forschungspraxis; 2. Auflage; Wiesbaden, 2010
- Bröckermann, R. (1997):** Personalwirtschaft. Arbeitsbuch für das praxisorientierte Studium; Köln, 1997
- Bröckermann, R. / Müller Vorbrüggen, M. (2008):** Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage; Stuttgart, 2008
- Bruggemann, A. / Groskurth, P. / Ulrich, E. (1975):** Arbeitszufriedenheit; Bern, Stuttgart, Wien, 2005
- Bude, H. (1997):** Die „Wir-Schicht“ der Generation; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/1997; S. 197-204
- Bührmann, A.D. (2012):** Unternehmertum jenseits des Normalunternehmertums: Für eine praxistheoretisch inspirierte Erforschung unternehmerischer Aktivitäten; in: Berliner Journal für Soziologie, Heft 01/2012; S.129-156
- Bührmann, A.D. / Ernst, S. [Hrsg.] (2010):** Care or Control of the Self. Norbert Elias, Michel Foucault and the Subject in the 21<sup>st</sup> century; Cambridge Scholars Publishing; Cambridge 2010
- Bührmann, A.D. / Flemnitz, S.J. (2013):** Wie und mit welchen Konsequenzen flexibilisieren wir die Zeit weiter; in: HR-Performance, Heft 01/2013, S.11-13
- Bührmann, A.D. / Pongratz, H. J. (2010):** Prekäres Unternehmertum - Unsicherheiten von selbstständiger Erwerbstätigkeit und Unternehmensgründung; Wiesbaden, 2010
- Bundesagentur für Arbeit (2011):** Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen; Arbeitsmarktberichterstattung; Nürnberg, 2011

**Bundesagentur für Arbeit (2012):** Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg 2012

**Bundesagentur für Arbeit (2013):** Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe - Zeitreihe ab 1973; Reihe: Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitnehmerüberlassung; Erstellungsdatum 22.07.2013; Nürnberg, 2013

**Bundesagentur für Arbeit (2015):** Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung; Nürnberg, 2015

**Bundesagentur für Arbeit (2016):** Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe; Reihe: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik; Erstellungsdatum 30.06.2016; Nürnberg, 2016

**Bundesagentur für Arbeit (2017):** Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe - Zeitreihe ab 2013; Reihe: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik; Erstellungsdatum 20.01.2017; Nürnberg, 2017

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales [Hrsg.] (2008):** Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland; Bonn, 2008

**Burchell, M. / Robin J. (2011):** The Great Place to Work. How to build it, how to keep it and why it matters; San Francisco, 2011

**Buss, K.-P. / Ortiz, A. (2016):** Im Schatten des Marktes – Mikrologiken marktlicher Governance in kollaborativen Innovationsprojekten in der Softwareentwicklung und der Entwicklung von Windenergieanlagen; in: Heidenreich/Kädtler/Mattes 2016, S.45-74

**Central Bureau voor de Statistiek (2011):** CBS StatLine 2011; Den Haag/Heerlen, 2011

**Central Bureau voor de Statistiek (2012):** CBS StatLine 2012; Den Haag/Heerlen, 2012

**CIETT International Confederation of Private Employment Services (2011):** The agency work industry around the world; 2011 Edition; Brussels 2016

**CIETT International Confederation of Private Employment Services (2016):** Economic Report; 2016 Edition; Brussel 2016

**Coser, L.A. (1997):** Der Habitus einer verspäteten Nation: Norbert Elias über die Deutschen; Rezension in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/1997; S.267-268

**Crouch, C. (2010):** Flexibility and security in the labour market: An analysis of the governance of inequality; in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 43, 2010, S.17-38

**Deppermann, A. (1999):** Gespräche analysieren - Eine Einführung in konversationsanalytische Methoden; Opladen, 1999

**Deutscher Gewerkschaftsbund (2011):** DBG-Analyse zu Leiharbeitskräften; in: SoSi plus – Informationsdienst Soziale Sicherheit; 2/2011; S. 3

**Deutscher Gewerkschaftsbund (2015a):** Gute Arbeit! Wie durch den DGB-Index die Qualität der Arbeitsbedingungen im Betrieb ermittelt und verbessert werden kann; online unter [www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de); Zugriff am 09.02.2015

- Deutscher Gewerkschaftsbund (2015b):** Wie funktioniert der Index?; online unter [www.index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/wie-funktioniert-der-index](http://www.index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/wie-funktioniert-der-index); Zugriff am 22.02.2015
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2015c):** Was ist der DGB-Index Gute Arbeit?; online unter [www.index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/was-ist-der-index](http://www.index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/was-ist-der-index); Zugriff am 21.02.2015
- Domsch, M.E. / Ladwig, D. [Hrsg.] (2013):** Handbuch Mitarbeiterbefragung; 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage; Berlin, Heidelberg, 2013
- Dütsch, M. (2011):** Wie prekär ist Zeitarbeit? Eine Analyse mit dem Matching-Ansatz; in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung; 4/2011; S.299-318
- ECORYS (2008):** Van flexibel naar bijna vast - De veranderende relatie tussen uitzendbureaus en flexwerkers; Rotterdam, 2008
- Ehlich, K. (1980):** Erzählen im Alltag; Frankfurt am Main, 1980
- Eichhorn, S. / Schmidt-Rettig, B. (1995):** Mitarbeitermotivation im Krankenhaus. Beiträge zur Gesundheitsökonomie 29; Gerlingen, 1995
- Eissing, G. (1991):** Fehlzeiten. Betriebliche Ursachenanalyse und Maßnahmen; in: Angewandte Arbeitswissenschaft; Ausgabe Dezember, 130; S.44-104
- Elias, N. (1988a):** Über den Prozess der Zivilisation – Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen; Erster Band; 13. Auflage; Frankfurt am Main, 1988
- Elias, N. (1988b):** Über den Prozess der Zivilisation – Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen; Zweiter Band; 13. Auflage; Frankfurt am Main, 1988
- Elias, N. (1995):** Menschen in Figurationen; Opladen, 1995
- Elias, N. / Scotson, J. L. (2006):** Etablierte und Außenseiter; 1. Auflage (Nachdruck); Frankfurt am Main, 2006
- Emminghaus, C. / Tippelt, R. [Hrsg.] (2009):** Lebenslanges Lernen in Regionalen Netzwerken verwirklichen; Bielefeld, 2009
- Engler, W. (1997):** Gegenwartskapitalismus und Zivilisation. Fragen an Norbert Elias' Zivilisationstheorie; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/1997; S.217-225
- Ernst, S. (2010):** Prozessorientierte Methoden in der Arbeits- und Organisationsforschung; Wiesbaden, 2010
- Faust, M. / Kädtler, J. / Wolf, H. [Hrsg.] (2017):** Finanzmarktkapitalismus? Der Einfluss der Finanzialisierung auf Arbeit, Wachstum und Innovation; Frankfurt, 2017
- Felfe, J. (2008):** Mitarbeiterbindung; Göttingen, 2008
- Flemnitz, S.J. / Hansen, K. (2013):** Personalrekrutierung unter Einsatz externer Dienstleister; in: Pepels, Werner /Bröckermann, Reiner [Hrsg.] 2013, S.195-216
- Flemnitz, S.J. / Henter, F. (2011):** Qualität und Image einer Branche; in: Personalmagazin 06/11, S.40-42

- Flick, U. (Hrsg.) / v. Kardorff, E. / Steinke, I. (2004):** Qualitative Forschung; 3. Auflage; Reinbek, 2004
- Flick, U. / von Kardorff, E. / Keupp, H. / von Rosenstiel, L. / Wolff, S. [Hrsg.] (1995):** Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen; 2. Aufl.; Weinheim, 1995
- Förster, U. (2013):** Amazon steht weiterhin unter Druck; in: Horizont 08 vom 21.02.2013, S.6
- Friebertshäuser, B. / Prengel, A. [Hrsg.] (1997):** Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft; Weinheim und München, 1997
- Friedrichs, J. (1983):** Methoden empirischer Sozialforschung; 11. Auflage; Opladen, 1983
- Fromm, S. (2010):** Wen trifft die Zunahme atypischer Beschäftigungsformen? – Analyse aus dem Mikrozensus 2007; in: Mitteilungen aus dem Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen, November 2010, Ausgabe 10, 4. Jahrgang, S.6-8
- Froschauer U. / Lueger, M. (2003):** Das qualitative Interview; Wien, 2003
- Fuchs, T. (2006):** Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen; Bundesarbeitsblatt 5 2006, S.4-11
- Fuchs, T. (2007):** DGB-Index Gute Arbeit 2007 – Arbeitsqualität aus Sicht von Beschäftigten; Erste Ergebnisse der DGB-Berichterstattung Index „Gute Arbeit“; Stadtbergen, 2007
- Fuchs, T. (2008):** Wie der Index startete – Methodenpapier zum Index von 2007), Stadtbergen, 2008
- Garhammer, M. (2002):** Zeitarbeit – ein Muster für die Arbeits- und Betriebsorganisation der Zukunft?; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 1/2002; S.109-126
- Garz, D. / Kraimer, K. [Hrsg.] (1991):** Qualitativ-empirische Sozialforschung - Konzepte, Methoden, Analysen; Opladen, 1991
- Gebel, M. / Giesecke, J. (2009):** Labour market flexibility and inequality: the changing risk patterns of temporary employment in West Germany; in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung; 3/2009; S.234-251
- Georg, A. / Dechmann, U. / Peter, G. (2010):** Der DBG-Index Gute Arbeit und seine Kritiker; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften (64) 2010/1, S.17-21
- Giesecke, J. / Groß, M. (2006):** Befristete Beschäftigung; in: WSI-Mitteilungen 59; S.247-254
- Gürtzgen, N. / Kubis, A. / Rebien, M. (2017):** Geflüchtete kommen mehr und mehr am Arbeitsmarkt an; IAB Kurzbericht 14/2017
- Guzzo, R.A. / Jette, R.D. / Katzell, R.A. (1985):** The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis; in: Personnel Psychology, 38; S.275-291
- Handelsblatt (2009):** Zeitarbeit heilt alle Sorgen; Ausgabe vom 09.03.2009, S.11



- Hauff, S. (2008):** Zwischen Flexibilität und Sicherheit – zur aktuellen Entwicklung von Werten in der Arbeitswelt; in: Soziale Welt – Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, 59, 1/2008, S.53-74
- Hauptert, B. (1991):** Vom narrativen Interview zur biographischen Typenbildung; in: Garz/Kraimer 1991, S.213-254
- Hauser, F. / Schulte, K. (2009):** Zur Reliabilität und Validität der Instrumente des Great Place to Work Institute; unveröffentlichtes Manuskript; Köln, 2009
- Hayen, R.-P. / Maschke, M. (2008):** Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure. Betriebliche Mitbestimmung und betriebliche Handlungshilfen, Reihe: Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 220, Düsseldorf 2008, Hans-Böckler-Stiftung
- Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2006):** Motivation und Handeln; 3. Überarbeitete und aktualisierte Auflage; Heidelberg, 2006
- Heckhausen, J. / Heckhausen, H. [Hrsg.] (2006):** Motivation und Handeln; 3. Auflage; Heidelberg, 2006
- Heidenreich, M. / Kädtler, J. / Mattes, J. [Hrsg.] (2016):** Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen – Endbericht zum Projekt „Kollaborative Innovationen“; Oldenburger Studien zur Europäisierung und zur transnationale Regulierung Nr.25/2016; Oldenburg, 2016
- Henecka, H. P. (2009):** Grundkurs Soziologie; 9., überarbeitete Auflage; Konstanz, 2009
- Herbst, D. (1998):** Corporate Identity; Berlin, 1998
- Herschbach, P. (2002):** Das „Zufriedenheitsparadox“ in der Lebensqualitätsforschung – Wovon hängt unser Wohlbefinden ab?; in: Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychotherapie, Jg. 52, Heft 3, S.141-150
- Hertwig, M. (2009):** „Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“ – Chancen und Probleme des Zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen; in: Industrielle Beziehungen, 16. Jahrgang, Heft 3, 2009; S.254-272
- Holst, H. (2009):** Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen, in: WSI-Mitteilungen 03/2009.
- Holst, H. (2010):** „Die Flexibilität unbezahlter Zeit“ – Die strategische Nutzung von Leiharbeit; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; Heft 2+3/2010, S.164-177
- Holst, H. (2017):** Arbeit als Investitionsobjekt - Finanzialisierung und die Externalisierung von Innovationsarbeit; in: Faust/Kädtler/Wolf 2017, S.395-416
- Holst, H. / Aust, A. (2006):** Von der Ignoranz zur Organisierung? – Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit; in: Industrielle Beziehungen, 13. Jahrgang, Heft 4, 2006; S.291-313
- Hyde, L. (1983):** The gift: Imagination and the erotic life of property; New York, 1983

**INIFES - Internationales Institut für Empirische Sozialforschung [Hrsg.] (2013):** Methodenbericht zur Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit in der Erhebungsperiode 2011/2011; Stadtbergen, 2013

**Initiative Neue Qualität der Arbeit - INQA [Hrsg.] (2006):** Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen – Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung; Dortmund, Berlin, Dresden, 2006

**Initiative Neue Qualität der Arbeit - INQA [Hrsg.] (2008):** Was ist gute Arbeit? Das erwarten erwerbstätige von Ihrem Arbeitsplatz; 2. Auflage; Dortmund/Berlin, 2008

**Institut der Deutschen Wirtschaft (2011):** Zeitarbeit in Deutschland – Treiber für Flexibilität und Wachstum; Institut der Deutschen Wirtschaft Köln in Zusammenarbeit mit IW Consult; Köln 2011

**Institut DGB-Index Gute Arbeit [Hrsg.] (2012):** Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung – So beurteilen die Beschäftigten die Lage – Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011; Berlin, 2012

**Institut DGB-Index Gute Arbeit [Hrsg.] (2014):** DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2013, Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen – Mit dem Themenschwerpunkt: Unbezahlte Arbeit; Berlin, 2014

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) [Hrsg.] (2011):** Leiharbeit und befristete Beschäftigung – Soziale Teilhabe ist eine Frage von stabilen Jobs; IAB Kurzbericht 4/2011

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) [Hrsg.] (2017):** Geflüchtete kommen mehr und mehr am Arbeitsmarkt an; IAB Kurzbericht 14/2017

**Jacob, G. (1997):** Das narrative Interview in der Biografieforschung; in: Friebertshäuser / Pregel (1997), S.445ff

**Jahn, E. J. (2005):** Was macht den Unterschied? Determinanten der Nachfrage nach Leiharbeit in Deutschland und den Niederlanden; in: Industrielle Beziehungen, 12. Jahrgang, Heft 4, 2005; S.393-423

**Jahn, E.J. (2011):** Entlohnung in der Zeitarbeit, in: IAB-Forum 1/2011, S.40–49

**Jahn, E.J. / Pozzoli, D. (2013):** They pay gap of temporary agency workers – Does the temp sector experience pay off); Labour Economics 24/2013

**Jahn, E.J. / Rosholm, Michael (2011):** In Dänemark ist Zeitarbeit ein Sprungbrett in Beschäftigung; IAB Kurzbericht 1/2011

**Jahoda, M. / Lazarsfeld, P. / Zeisel, H. (1975):** Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit; 1. Auflage; Frankfurt am Main, 1975

**Jansen, S.A. / Pohlmann, N. (2000):** Anforderungen und Zumutungen: das HR Management bei Fusionen; in: Personalführung 2/2000, S.30-39

**Jürgens, K. (2008):** Reproduktion als Praxis – Zum Vermittlungszusammenhang von Arbeits- und Lebenskraft; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/2008; S.193-220

- Kädtler, J. (2006):** Sozialpartnerschaft im Umbruch -Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus; Hamburg 2006
- Kädtler, J. (2012):** Editorial: Sozialpartnerschaft in der Krise - Bewährung oder Krise der Sozialpartnerschaft?; in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 19 (2012), 4; S.357-366
- Kalleberg, A.L. (2000):** Nonstandard employment relations – Part-time, Temporary and Contract Work; in: Annual Review of Sociology, Volume 26; S.341-365; Aug 2000
- Kastner, M. et al. (2007):** Qualität der Arbeit – Einfluss auf die Innovationsfähigkeit; Workshop 3 im Tagungsbericht zur Konferenz „Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze“; 2-3. Mai 2007 im Konferenzzentrum des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
- Kelle, U. / Kluge, S. (2010):** Vom Einzelfall zum Typus – Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung; 2. Überarbeitete Auflage; Wiesbaden 2010
- Kleinbeck, U. / Kleinbeck T. (2009):** Arbeitsmotivation - Konzepte und Fördermaßnahmen; Lengerich, 2009
- Kluge, S. (1999):** Empirisch begründete Typenbildung - Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung; Wiesbaden 1999
- Kluge, S. (2000):** Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung; Forum Qualitative Sozialforschung Volume 1, No. 1, Art.14; Januar 2000
- Knoblauch, H. / Luckmann, T. (2004):** Gattungsanalyse; in: Flick/Kardorff/Steinke 2004; S.538-545
- Koene, B. / Paauwe, J. / Groenewegen, J. (2004):** Understanding the development of temporary agency work in Europe, in: Human Resource Management Journal Vol.14, No.3, 2004
- Kolb, P. (1996):** Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitenden im Unternehmen; in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, S.16 ff.; Frankfurt am Main, 1996
- Koppetsch, C. (2006):** Zwischen Disziplin und Expressivität – Zum Wandel beruflicher Identitäten im neuen Kapitalismus; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/2006; S.155-172
- Korte, H. (1997):** Norbert Elias – Vom Werden eines Menschenwissenschaftlers; Neuaufgabe 1997 (Erstausgabe 1988); Opladen, 1997
- Korte, H. (1999):** Einführung in die Geschichte der Soziologie; Opladen, 1999
- Kraemer, Klaus (2008):** Prekarität - was ist das?; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; Heft 2/2008, S.77-90
- Kroehl, H. (2000):** Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert; München, 2000

- Kuhl, J. (2006):** Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung; in: Heckhausen J. / Heckhausen, H. 2006, S.307 ff.
- Kurz-Scherf, I. (2005):** Qualitätskriterien von Arbeit - Ein Überblick; in: WSI Mitteilungen 04/2005
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2002):** Internationales Management; München, Wien, 2002
- Kvale, S. (1995):** Validierung: Von der Beobachtung zu Kommunikation und Handeln; in: Flick/von Kardorff/Keupp/von Rosenstiel/Wolff 1995; S.427-431
- Kvasnicka, Michael: (2007):** Moderne Dreiecksbeziehung. Wachsende Bedeutung von Zeitarbeit, Unternehmermagazin, 1-2/2007, 21
- Lakeband, S. (2018):** Bremen ist eine Herausforderung – Interview mit dem Chef der Arbeitsagentur; in: Weser Kurier 26.03.2018
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung; 4. vollständig überarbeitete Auflage; Weinheim, Basel 2005
- Latniak, E. (2007):** Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen: Impuls. In: Becke, Guido / Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.): Flexible Arbeitsformen aus der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit: eine Dokumentation von Beiträgen zur Fachkonferenz am 27./28. April 2007 an der Universität Bremen, Mai 2007. Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit, artec-paper 141, S.50-58
- Lehmann, R. (2010):** Lernstile als Grundlage adaptiver Lernsysteme in der Software-schulung; Münster, 2010
- Lemke, T. (2001);** Max Weber, Norbert Elias und Michel Foucault über Macht und Subjektivierung; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 1/2001; S.77-95
- Lengfeld, H. / Kleiner, T.-M. (2009):** Flexible Beschäftigung und soziale Ungleichheit – Eine Synthese des Stands der Forschung; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; Heft 1/2009, S.46-62
- Levering, R / Katz, M. / Moskowitz, M (1984):** Computer Entrepreneurs: Who is making it big and how is America's upstart industry; New York, 1984
- Levering, R. (2000):** A great place to work. What makes some employers so good (and most so bad); San Francisco, 2000
- Liebenwein, S. (2008):** Erziehung und soziale Milieus, Elterliche Erziehungsstile in milieuspezifischer Differenzierung; Wiesbaden, 2008
- Liebermann, E.S. (2005):** Nested Analysis as a Mixed-Method Strategy for Comparative Research; in: American Political Science Review; Volume 99, Issue 3; S.435-452
- Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie; Frankfurt am Main, 1984
- Lünendonk (2013):** Lünendonk-Liste 2013: Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland; Kaufbeuren, 2013

- Lünendonk (2014):** Lünendonk-Liste 2014: Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland; Kaufbeuren, 2014
- Lünendonk (2017):** Lünendonk-Liste 2017: Die 25 führenden Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland; Mindelheim, 2017
- Maso, B. (1995):** Elias and the Neokantians – Intellectual Backgrounds of the Civilizing Process; in: Theory, Culture and Society 12, S. 43-79
- Mayer, K.U. / Grunow, D. / Nitsche, N. (2010):** Mythos Flexibilisierung? – Wie instabil sind Berufsbiografien wirklich und als wie instabil werden sie wahrgenommen?; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie; Vol. 62, 2010, S.369-402
- Mayring, P. (2004):** Qualitative Inhaltsanalyse; in: Flick/Kardorff/Steinke 2004; S.468-474
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken; 11. Aktualisierte und überarbeitete Auflage; Weinheim und Basel, 2010
- Meleghy, T. / Niedenzu, H.-J. (2007):** Prozess- und Figurationstheorie – Norbert Elias, in: Morel 2007
- Merz-Benz, P.-U. (1997):** Ideologiekritik oder Entideologisierung der Gesellschaft. Karl Mannheim und Norbert Elias; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/1997; S.183-196
- Mey, G. / Mruck, K. [Hrsg.] (2011):** Grounded Theory Reader; 2., aktualisierte und erweiterte Auflage; Wiesbaden, 2011
- Morel, J. (2007):** Soziologische Theorie; Oldenbourg, 2007
- Moser, K. / Galais, N. (2008):** Personalpsychologische Aspekte der Zeitarbeit – Kompetenzentwicklung und Commitment überdenken; in: Personalführung 1/2008, S.22-30
- Mudra, P. (2008):** Pädagogisch-psychologische Motivationstheorien als Grundlage der Personalentwicklung; in: Bröckermann, R. / Müller-Vorbrüggen, M. 2008, S.26.ff.
- Mümken, S. / Kieselbach, T. (2009):** Prekäre Arbeit und Gesundheit in unsicheren Zeiten; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik; Heft 4/2009, S.313-326
- Neckel, S. (1997):** Etablierte und Außenseiter und das vereinigte Deutschland. Eine rekonstruktive Prozeßanalyse mit Elias und Simmel; in: Berliner Journal für Soziologie; Heft 2/1997; S.205-215
- Nentwig-Gesemann, I. (2001):** Die Typenbildung als dokumentarische Methode; in Bohnsack / Nentwig-Gesemann / Nohl 2001; S.275-302
- Nerdinger, F.W. (2013):** Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Eine Einführung; Kröning 2013

- Nettelstroth, W. / Vanselow, A. / Korflür, I. / Schietinger, M. / Schilling, G. (2010):** Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken. Zweites industriepolitisches Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“ des BMBF. Düsseldorf: IG Metall Bezirksleitung NRW
- Oevermann, U. (1996):** Konzeptualisierung von Anwendungsmöglichkeiten und praktischen Arbeitsfeldern der objektiven Hermeneutik; Frankfurt am Main, 1996
- Ohs, M. (2013):** Breite Front gegen Amazon; in: Lebensmittel Zeitung 08 vom 22.02.2013, S.4
- Ortiz, A. (2016):** Hierarchische Governance kollaborativer Innovationen im Windenergiesektor; in: Heidenreich/Kädtler/Mattes 2016, S.75-95
- Parker, I. (2004):** Die diskursanalytische Methode; in: Flick/Kardorff/Steinke 2004; S.546-555
- Pepels, W. (2010b):** Erfolgsfaktoren und betriebliche Implementierung; in: Pepels, Werner (2010a), S.66-101
- Pepels, W. / Bröckermann, R. (2013):** Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber; Band 1: Handbuch Personalgewinnung; 2. Auflage; Berlin, 2013
- Pepels, W. [Hrsg.] (2010a):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Stuttgart 2010
- Personalführung (2005):** Einflüsse von Leiharbeitnehmern auf Stammbeslegschaft – Spuren im Gedächtnis der Organisation; in: Personalführung 6/2005, S.16-18
- Prümper, J. / Richenhagen, G. (2009):** Arbeitswissenschaftliche Bewertung des DGB-Index „Gute Arbeit“; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften (63) 2009/2, S.175-187
- Przyborski, A. / Wohlrab-Sahr, M. (2008):** Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch; München, 2008
- Raad voor Werk en Inkomen (2011):** Sectorale arbeidsmarktinformatie; Deel B: Sectorbeschrijvingen, 16. Uitzendsector; Den Haag, 2011
- Reichert, J. (2004):** Objektive Hermeneutik und hermeneutische Wissenssoziologie; in: Flick/Kardorff/Steinke 2004; S.514-523
- Roschker, N.S. (2013):** Psychische Gesundheit als Tabuthema in der Arbeitswelt – Analyse der DAX 30 und Leitfaden für die Unternehmensberichterstattung; Wiesbaden, 2013
- Scanlan, B.K. (1990):** Erfolgreiche Mitarbeitermotivation; Erstauflage; Berlin, 1990
- Schäfer, H. (2007):** Warum die Zeitarbeit boomt; Reihe: Thema Wirtschaft; Nr. 108; Köln, 2007
- Schäfers, B. (2013):** Einführung in die Soziologie; Wiesbaden, 2013
- Schein, E. (1985):** Organizational Culture and Leadership. A dynamic view; San Francisco, 1985

- Schilling, J. (2016):** Didaktik und Methodik Sozialer Arbeit – Grundlagen und Konzepte; 7. überarbeitete Auflage; Stuttgart, 2016
- Schmidt-Hertha, B. / Tippelt, R. (2011):** Typologien; in: Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 01/2011 (34. Jg.), S.23-35
- Schmitt-Beck, R. / Wasmer, M. / Koch, A. [Hrsg.] (2004):** Sozialer in Politischer Wandel in Deutschland – Analysen mit ALLBUS-Daten aus zwei Jahrzehnten; Wiesbaden, 2004
- Scholz, C. (2000):** Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen; 5. Auflage; München, 2000
- Schropp, J. / Ufholz, B. (2002):** Gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung - ein zeitgemäßes Modell der bfzGmbH zur Wiedereingliederung in das Erwerbsleben; Bielefeld, Bertelsmann, 2002
- Schulte, K. / Hauser, F. / Kirsch, J. (2009):** Was macht Unternehmen zu guten Arbeitgebern? – Empirische Befunde über die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen Arbeitsplatzkultur; in: Wirtschaftspsychologie 03/2009, S.17-30
- Schumacher, Harald (2013):** Robust in den Markt; in: WirtschaftsWoche Nr. 9 vom 25.02.2013, S.56
- Schumann, M. / Trauernicht, K. / Mehlhop, G. / Bernoux, P. / Mezger, E. (Moderation) (2007):** Unternehmenskultur und Sozialpolitik; Workshop 5 im Tagungsbericht zur Konferenz „Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze“; 2-3. Mai 2007 im Konferenzzentrum des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
- Schütze, F. (1977):** Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien; Bielefeld, 1977
- Schütze, F. (1983):** Biografieforschung und narratives Interview; in: Neue Praxis, 13/1983 (3), S.283-293
- Schütze, F. (1987):** Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien; Hagen 1987
- Seifert, H. / Tangian, A. (2009):** Index "Qualität der Arbeit": Nordische Länder und Deutschland im Vergleich; in: WSI Mitteilungen 01/2009
- Seipel, C. / Rieker, P. (2003):** Integrative Sozialforschung; Weinheim und München, 2003
- Siemund, S. (2013):** Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit – Eine pädagogische Analyse; Wiesbaden, 2013
- Sodeur, W. (1974):** Empirische Verfahren zur Klassifikation; Stuttgart 1974
- Sonnenmoser, M. (2007):** Arm und ausgebeutet – aber trotzdem glücklich? – Der Forschungsstand zum Zufriedenheits- und Wohlbefindensparadox; in Personalführung 3/2007, S.34-39

- Sontheimer, M. (2015):** Wallraffs Skandal-Reportage „Ganz unten“; ein Interview mit Günter Wallraff; auf: <http://www.spiegel.de/einestages/ganz-unten-autor-guenter-wallraff-ueber-rassismus-und-ausbeutung-a-1058088.html>; abgerufen am 10.09.2017
- Staudinger, U.M. (2000):** Viele Gründe sprechen dagegen, und trotzdem geht es vielen Menschen gut: das Paradox des subjektiven Wohlbefindens - Many reasons speak against it, yet many people feel good: the paradox of subjective well-being; in: Psychologische Rundschau, Jg. 51, H. 4, 2000, S.185-197,
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien; Wiesbaden, 2005
- Strauss, A. / Corbin, J. (1996):** Grounded Theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung; Weinheim, 1996
- Strübing, J. (2008):** Grounded Theory – Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage; Wiesbaden, 2008
- Struck, O. (2006):** Flexibilität und Sicherheit – Empirische Befunde, theoretische Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität; Wiesbaden, 2006
- Thiele, F. (2017):** AÜG-Reform – Erster Teil; Kommentar zur AÜF-Reform im Forum Fragen und Antworten zur Zeitarbeit / AÜG vom 20.01.2017
- Tippelt, R. / Emminghaus, C. / Reupold, A. / Lindner, M. / Niedlich, S. (2009):** Regionales Bildungsmanagement: Soziale und kooperative Gelingensbedingungen; in Emminghaus / Tippelt 2009, S.181-198
- Tippelt, R. / Reupold, A. / Strobel, C. / Kuwan, H. [Hrsg.] (2009):** Lernende Regionen – Netzwerke gestalten; Bielefeld, 2009
- Tonscheidt-Göstl, D. / Stolzenburg J.H. (1998):** Fusions-Fallen; in: Personalwirtschaft 11/98, S.36-43
- Treibel, A. (2008):** Die Soziologie von Norbert Elias – Eine Einführung in ihre Geschichte, Systematik und Perspektiven; Wiesbaden, 2008
- Unique Nederland (2012):** Aantal uitzendbureaus en uitzendkrachten; internes Dokument, 2012
- Vanselow, A. (2009):** Entfesseln oder einhegen? Zeitarbeit in der Krise; Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation; Essen, 2009
- Vanselow, A. / Weinkopf, C. (2008):** Job-Wunder mit Nebenwirkungen: Entwicklungen in der Leiharbeit. Wiso direkt, Analysen und Konzepte zur Sozialpolitik; Bonn, Oktober 2008
- Vermeulen, H. / Oomens, S. / de Wit, W. / Warmerdam, J. (2012):** Arbeidsmarkttransities van uitzendkrachten in de periode 2007-2010; Nijmegen, 2012
- Viel, O. (2003):** Auf flexiblen Wegen zu „harten Fakten“ – Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung als Instrument des Personalmarketings; in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 26. Jg., Heft 3/2003, S.295-306



- Vogel, Berthold [Hrsg.] / Ammermüller, Andreas (2004):** Leiharbeit - neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform; Hamburg, 2004
- von Rosenstiel, L. / Comelli, G. (2009):** Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen; 4. ergänzte und überarbeitete Auflage; München, 2009
- von Rosenstiel, L. / Nerdinger, F.W. (2011):** Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise; 7. überarbeitete Auflage; Stuttgart, 2011
- Wallraff, G. (1985):** Ganz unten - Mit einer Dokumentation der Folgen; Köln, 1985
- Wassermann, W. / Rudolph, W. (2007):** Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung; Hans-Böckler-Stiftung [Hrsg.]; Arbeitspapier 148; Düsseldorf, 2007
- Weber, M. (1988 urspr. 1922):** Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis; in: Gesammelte Aufsätze zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte GAZSuW, S.146-214; Tübingen, 1988
- Weinkopf, C. (2010):** Benachteiligungen von Leiharbeitskräften abbauen; Aktuelle Stellungnahmen aus dem Institut Arbeit und Qualifikation; Duisburg, 2010
- Weinkopf, C. / Kalina, T. (2008):** Konzentriert sich die steigende Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland auf atypisch Beschäftigte?; in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung; 4/2008; S.447-469
- Weinkopf, C. / Vanselow, A. (2008):** (Fehl-)Entwicklungen in der Zeitarbeit; WISO Diskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik; Bonn 2008
- Wirtgen, J. (2001):** Post-Merger-Management; in: Wirtschaftspsychologie 1/2001, S.42-50
- Wohlrab-Sahr, M. (1993):** Formen weiblicher Identität in der „reflexiven Moderne“ – das Beispiel der ZeitarbeiterInnen; Opladen, 1993
- Wunderer, R. (2009):** Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre; 8. aktualisierte und erweiterte Auflage; Köln, 2009



## Anlagen

## **Anlage 1: Leitfaden Zeitarbeitende**

**Leitfaden**Interviewkennung: IP \_\_\_\_\_

Interviewer/in: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

InterviewpartnerIn: \_\_\_\_\_

Interviewort: \_\_\_\_\_

 Einverständnis Aufzeichnung Anonymität zugesichert**Gesprächseinstieg:**

*In diesem Interview sollen Qualitätsaspekte von Zeitarbeitsverhältnissen erforscht werden. Ich interessiere mich dabei sehr für Ihre persönlichen Erfahrungen als Zeitarbeitende/r.*

*Bitte erzählen Sie doch darüber, wie Sie zur Zeitarbeit gekommen sind?*

*Bitte erzählen Sie was Sie so erlebt haben? Gibt es besonders einprägsame positive Erlebnisse? Können Sie ein Beispiel erzählen?*

*Hatten Sie auch besonders negative Erlebnisse?*

*Was wünschen Sie sich in der Zukunft?*

*Dann habe ich noch einige konkrete Nachfragen (wenn nicht bereits thematisiert):*

- *Bitte beschreiben Sie Ihre Arbeitsbedingungen (physisch, psychisch, monetär, nicht-monetär, Integration)? Was ist Ihnen hierbei besonders wichtig? Was würden Sie verbessern wollen?*
- *Bitte erzählen Sie darüber, wie Sie mit MitarbeiterInnen/Vorgesetzten des Personaldienstleisters und des Einsatzunternehmens zusammenarbeiten? Was gefällt Ihnen hierbei besonders gut, was schlecht? Können Sie dies anhand von Beispielen verdeutlichen?*
- *Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Einsatzunternehmen ab? Gibt es hier besondere Einflüsse auf Ihren Arbeitsplatz?*
- *Welche Weiterbildungsmöglichkeiten haben Sie? Welche würden Sie gerne nutzen?*
- *Wie sehen Sie sich selbst in der Rolle einer/eines Zeitarbeitenden? Welche Erfahrungen haben Sie in Ihrem beruflichen und privaten Umfeld mit dieser Rolle gemacht? Bitte beschreiben Sie einige dieser Situationen?*
- *Was ist Ihrer Meinung nach an Zeitarbeitsverhältnissen gut, was ist schlecht? Wenn Sie die Möglichkeit hätten etwas zu ändern, was konkret wäre das? Wieso?*
- *Erläutern Sie bitte die Funktion, die Zeitarbeit im Rahmen Ihrer bisherigen und zukünftigen beruflichen Entwicklung einnimmt?*
- *Welchen Einfluss nehmen Ihrer Meinung nach die Politik, die Gesetzgebung und die Gewerkschaften sowie die Arbeitgeberverbände auf Ihren Arbeitsplatz in der Zeitarbeit?*
- *Bitte vervollständigen Sie den folgenden Satz: „Ein Zeitarbeitsplatz (Arbeitsplatz in der Zeitarbeit) ist für mich ein guter Arbeitsplatz, wenn...“*

Besonderheiten: \_\_\_\_\_

## **Anlage 2: Kurzfragebogen Soziodemographie Zeitarbeitende**

## Kurzfragebogen

Dauer der Betriebszugehörigkeit bei Ihrem Personaldienstleister in Monaten: \_\_\_\_\_

	weniger als 4 Wochen	ein bis unter drei Monate	drei bis unter sechs Monate	sechs Monate bis zu einem Jahr	mehr als ein Jahr
Wie lange dauern in der Regel Ihre Einsätze bei Unternehmen, in die Sie überlassen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lehre, Berufsausbildung	Fachschulabschluss	Meister, Fachwirt/in	Hochschulabschluss	kein Abschluss
Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tätigkeiten, für die keine Berufsausbildung, jedoch Erfahrung oder Einarbeitung notwendig sind (Entgeltgruppe 1-2)	Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung und ggfs. spezifische Berufserfahrung erfordern (Entgeltgruppe 3-5)	Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung und spezifische -erfahrung sowie eine Zusatz-qualifikation erfordern (Entgeltgruppe 6-7)	Tätigkeiten, für die mindestens ein abgeschlossenes Hochschulstudium erforderlich ist (Entgeltgruppe 8-9)	
Welche Tätigkeiten führen Sie in der Regel in den Unternehmen, in die Sie überlassen werden aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aktuelle Stellenbeschreibung / Bezeichnung Ihrer Tätigkeit: \_\_\_\_\_

Welchen Bildungs-/Berufsabschluss haben Sie erworben: \_\_\_\_\_

Umfang Arbeitsverhältnis:  Vollzeit  Teilzeit \_\_\_\_\_ Std.  geringfügig (450€)

Ihr Wohnort:  NRW  Mecklenburg-Vorpommern

Geschlecht:  weiblich  männlich

Familienstand:  ledig  geschieden  getrennt lebend  
 verheiratet  zusammenlebend  verwitwet  
 verpartnert

Staatsangehörigkeit: \_\_\_\_\_

Geburtsland: \_\_\_\_\_

Ihr Alter: \_\_\_\_\_

Anzahl der Kinder im Haushalt: \_\_\_\_\_

weitere Personen im Haushalt: \_\_\_\_\_

	< 500	500 < 900	900 < 1.300	1.300 < 1.500	1.500 < 1.700	1.700 < 2.000
Haushaltsnettoeinkommen in €	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2.000 < 2.600	2.600 < 3.200	3.200 < 4.500	4.500 < 5.500	> 5.500	keine Angabe
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Anlage 3: Leitfaden ExpertInnen**



## Leitfaden ExpertInneninterview

Interviewkennung: EIP

Interviewort: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

InterviewpartnerIn: \_\_\_\_\_

Institution: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Einverständnis Aufzeichnung

Einverständnis Namensnennung

Einverständnis Publikation

### Gesprächseinstieg:

*In diesem Interview sollen Qualitätsaspekte von Zeit-/Leiharbeitsverhältnissen erforscht werden. Ich interessiere mich dabei sehr für Ihre persönlichen Erfahrungen im Kontext der Zeit-/Leiharbeit.*

*Bitte erzählen Sie doch darüber, inwiefern Zeit-/Leiharbeit für Sie ein Thema ist.*

*Bitte erzählen Sie, was Sie so erlebt haben? Gibt es besonders einprägsame positive Erlebnisse? Können Sie ein Beispiel erzählen?*

*Hatten Sie auch besonders negative Erlebnisse?*

*Was wünschen Sie sich in der Zukunft?*

*Dann habe ich noch einige konkrete Nachfragen (wenn nicht bereits thematisiert):*

- *Arbeitsbedingungen Zeit-/Leiharbeitende (physisch, psychisch, monetär, nicht-monetär, Integration) - Was ist Ihnen hierbei besonders wichtig? Was würden Sie verbessern wollen?*
- *Zusammenarbeit Zeit-/Leiharbeitende mit MitarbeiterInnen/Vorgesetzten des Personaldienstleisters und des Einsatzunternehmens - Was gefällt Ihnen hierbei besonders gut, was schlecht? Können Sie dies anhand von Beispielen verdeutlichen?*
- *Zusammenarbeit zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Einsatzunternehmen – Welche besonderen Einflüsse bestehen Ihrer Meinung nach auf den Arbeitsplatz der Zeit-/Leiharbeitenden?*
- *Weiterbildungsmöglichkeiten für Zeit-/Leiharbeitende - Welche bestehen und welche würden Sie anbieten? Warum?*
- *Rolle einer/eines Zeitarbeitenden – In Welcher Rolle finden sich Zeit-/Leiharbeitende Ihrer Meinung nach zurück?*
- *Rolle von Personaldienstleistungsunternehmen und Einsatzunternehmen – Wer hat Ihrer Meinung nach welche Aufgabe? Wer nimmt in der Wahrnehmung der Zeit-/Leiharbeitenden welche Rolle ein?*
- *Was ist Ihrer Meinung nach an Zeitarbeitsverhältnissen gut, was ist schlecht? Wenn Sie die Möglichkeit hätten etwas zu ändern, was konkret wäre das? Wieso?*
- *Erläutern Sie bitte die Funktion, die Zeitarbeit im Rahmen der bisherigen und zukünftigen beruflichen Entwicklung von Erwerbstätigen einnimmt?*
- *Welchen Einfluss nehmen Ihrer Meinung nach die Politik, die Gesetzgebung und die Gewerkschaften sowie die Arbeitgeberverbände auf einen Arbeitsplatz in der Zeitarbeit?*
- *Bitte vervollständigen Sie den folgenden Satz: „Ein Zeitarbeitsplatz (Arbeitsplatz in der Zeitarbeit) ist für mich ein guter Arbeitsplatz, wenn...“*

**Anlage 4: Ursprünglicher Stichprobenplan (Struktur Zeitarbeitnehmende, Stichtag 30.06.2013, Stichprobengröße  $n=30$ )**

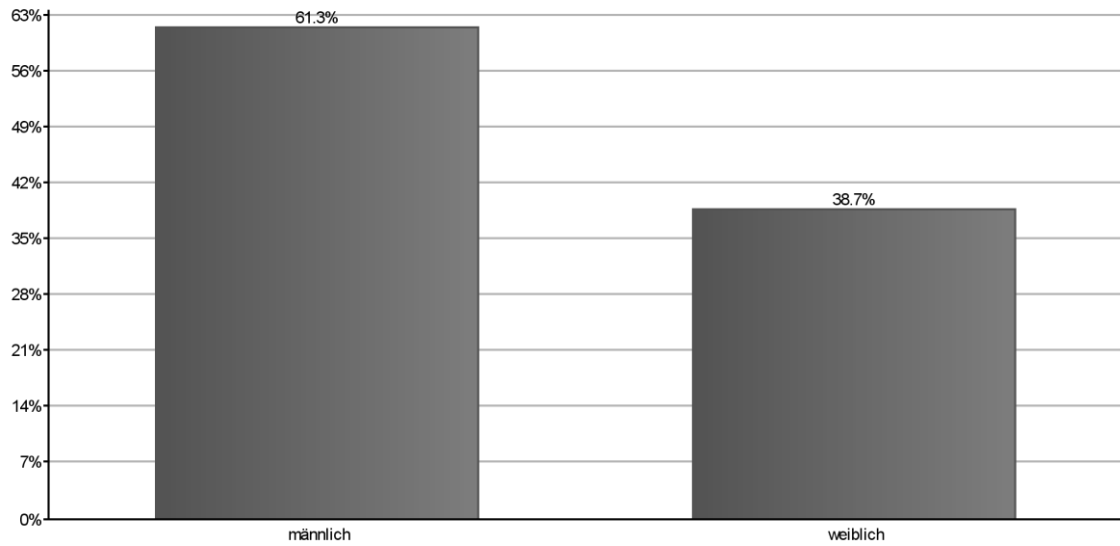
BRD	n*		Männer		Frauen		n*
Insgesamt	852.080	30	600.544	70%	251.536	30%	9
11-12 Land-, Forst-, Tierwirtschaft, Gartenbau	4.965	0,2	3.556	1%	1.409	1%	0,0
24 Metallherzeugung,-bearbeitung, Metallbau	132.589	4,7	113.941	19%	18.648	7%	0,7
25 Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe	76.474	2,7	67.779	11%	8.695	3%	0,3
26 Mechatronik, Energie- u. Elektroberufe	52.691	1,9	47.423	8%	5.268	2%	0,2
29 Lebensmittelherstellung u. -verarbeitung	29.670	1,0	15.614	3%	14.056	6%	0,5
21-23;27,28 Übr. Berufe (Rohstoffgew., Prod., Fertig.)	104.778	3,7	79.434	13%	25.344	10%	0,9
31-34 Bau,Architektur,Vermessung,Gebäudetechn.	42.620	1,5	41.304	7%	1.316	1%	0,0
41-43 Naturwissenschaft, Geografie, Informatik	16.970	0,6	13.144	2%	3.826	2%	0,1
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführ.)	163.676	5,8	122.137	20%	41.539	17%	1,5
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	27.711	1,0	26.517	4%	1.194	0%	0,0
53 Schutz-,Sicherheits-, Überwachungsberufe	4.658	0,2	3.406	1%	1.252	0%	0,0
54 Reinigungsberufe	17.998	0,6	7.908	1%	10.090	4%	0,4
61-63 Kaufm.Dienstl.,Handel,Vertrieb,Tourismus	41.819	1,5	16.359	3%	25.460	10%	0,9
71-73 Unternehmensorga.Buchhalt,Recht,Verwalt.	73.735	2,6	24.745	4%	48.990	19%	1,7
81-84 Gesundheit, Soziales, Lehre u. Erziehung	50.933	1,8	11.588	2%	39.345	16%	1,4
91-94 Geisteswissenschaften,Kultur,Gestaltung	10.772	0,4	5.668	1%	5.104	2%	0,2
		30					21
Deutsche	758.283			88,99%		26,7	
Ausländer	149.878			17,59%		5,3	
Männer	648.098			76,06%		22,8	
deutsche	535.101			82,56%		18,8	
Ausländer	112.997			17,44%		4,0	
Frauen	260.010			30,51%		9,2	
deutsche	223.130			85,82%		7,9	
Ausländer	36.880			14,18%		1,3	

Mecklenburg-Vorpommern												
	Rang 16			n*mv			Männer			Frauen		
	n	%	n*mv	n	%	n*mv	n	%	n*mv	n	%	n*mv
Insgesamt	10.612	1,25%	13	8.324	78%	10	2.288	22%	3			
11-12 Land-, Forst-, Tierwirtschaft, Gartenbau	69	0,65%	0,1	66	1%	0,1	3	0%	0,0			
24 Metallherzeugung,-bearbeitung, Metallbau	2.316	21,82%	2,8	2.223	27%	2,7	93	4%	0,1			
25 Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe	673	6,34%	0,8	643	8%	0,8	30	1%	0,0			
26 Mechatronik, Energie- u. Elektroberufe	790	7,44%	1,0	752	9%	0,9	38	2%	0,0			
29 Lebensmittelherstellung u. -verarbeitung	543	5,12%	0,7	288	3%	0,4	255	11%	0,3			
21-23,27,28 Übr. Berufe (Rohstoffgew.,Prod.,Fertig.)	920	8,67%	1,1	822	10%	1,0	98	4%	0,1			
31-34 Bau,Architektur, Vermessung, Gebäudetechn.	991	9,34%	1,2	983	12%	1,2	8	0%	0,0			
41-43 Naturwissenschaft, Geografie, Informatik	77	0,73%	0,1	58	1%	0,1	19	1%	0,0			
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführ.)	1.989	18,74%	2,4	1.583	19%	1,9	406	18%	0,5			
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	250	2,36%	0,3	239	3%	0,3	11	0%	0,0			
53 Schutz-, Sicherheits-, Überwachungsberufe	10	0,09%	0,0	7	0%	0,0	3	0%	0,0			
54 Reinigungsberufe	137	1,29%	0,2	71	1%	0,1	66	3%	0,1			
61-63 Kaufm.Dienstl., Handel, Vertrieb, Tourismus	358	3,37%	0,4	199	2%	0,2	159	7%	0,2			
71-73 Unternehmensorga, Buchhalt., Recht, Verwalt.	620	5,84%	0,8	160	2%	0,2	460	20%	0,6			
81-84 Gesundheit, Soziales, Lehre u. Erziehung	440	4,15%	0,5	92	1%	0,1	348	15%	0,4			
91-94 Geisteswissenschaften, Kultur, Gestaltung	429	4,04%	0,5	138	2%	0,2	291	13%	0,4			
			13			10			3			
Deutsche	10.292	96,98%					12,6					
Ausländer	377	3,55%					0,5					
Männer	8.515	80,24%					10,4					
deutsche	8.186	96,14%					77,14%					
Ausländer	329	3,86%					3,10%					
Frauen	2.154	20,30%					2,6					
deutsche	2.106	97,77%					19,85%					
Ausländer	48	2,23%					0,1					

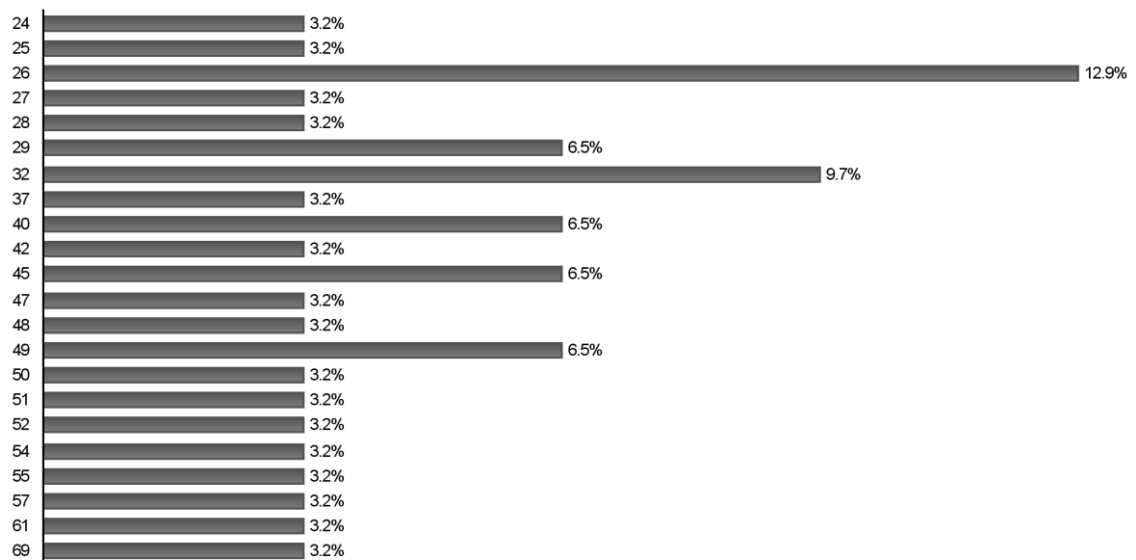
Nordrhein-Westfalen												
	Rang 1				n*hrw		Männer		Frauen		n*hrw	
Insgesamt	196.037	23,01%	17	140.136	71%	12	55.901	29%	5			
11-12 Land-, Forst-, Tierwirtschaft, Gartenbau	1.232	0,63%	0,1	711	1%	0,1	521	1%	0,0			
24 Metallherzeugung,-bearbeitung, Metallbau	34.049	17,37%	3,0	29.587	21%	2,6	4.462	8%	0,4			
25 Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe	15.162	7,73%	1,3	13.531	10%	1,2	1.631	3%	0,1			
26 Mechatronik-, Energie- u. Elektroberufe	13.859	7,07%	1,2	12.464	9%	1,1	1.395	2%	0,1			
29 Lebensmittelherstellung u. -verarbeitung	6.030	3,08%	0,5	3.342	2%	0,3	2.688	5%	0,2			
21-23,27,28 Übr. Berufe (Rohstoffgew.,Prod.,Fertig.)	21.817	11,13%	1,9	17.129	12%	1,5	4.688	8%	0,4			
31-34 Bau,Architektur,Vermessung,Gebäudetechn.	8.443	4,31%	0,7	8.200	6%	0,7	243	0%	0,0			
41-43 Naturwissenschaft, Geografie, Informatik	3.393	1,73%	0,3	2.885	2%	0,3	508	1%	0,0			
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführ.)	39.506	20,15%	3,4	29.530	21%	2,6	9.976	18%	0,9			
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	5.582	2,85%	0,5	5.289	4%	0,5	293	1%	0,0			
53 Schutz-,Sicherheits-, Überwachungsberufe	1.212	0,62%	0,1	905	1%	0,1	307	1%	0,0			
54 Reinigungsberufe	3.978	2,03%	0,3	1.838	1%	0,2	2.140	4%	0,2			
61-63 Kaufm.Dienstl.,Handel,Vertrieb,Tourismus	9.596	4,89%	0,8	4.032	3%	0,3	5.564	10%	0,5			
71-73 Unternehmensorga.Buchhalt,Recht,Verwalt.	18.694	9,54%	1,6	6.757	5%	0,6	11.937	21%	1,0			
81-84 Gesundheit, Soziales, Lehre u. Erziehung	10.869	5,54%	0,9	2.378	2%	0,2	8.491	15%	0,7			
91-94 Geisteswissenschaften,Kultur,Gestaltung	2.615	1,33%	0,2	1.558	1%	0,1	1.057	2%	0,1			
	17		17			12			5			
Deutsche	158.084	80,64%	13,7									
Ausländer	37.953	19,36%	3,3									
Männer	140.136	71,48%	12,2									
deutsche	111.218	79,36%	9,6									
Ausländer	28.918	20,64%	2,5									
Frauen	55.901	28,52%	4,8									
deutsche	46.866	83,84%	4,1									
Ausländer	9.035	16,16%	0,8									

## Anlage 5: Abbildungen Samplestruktur (n=31)

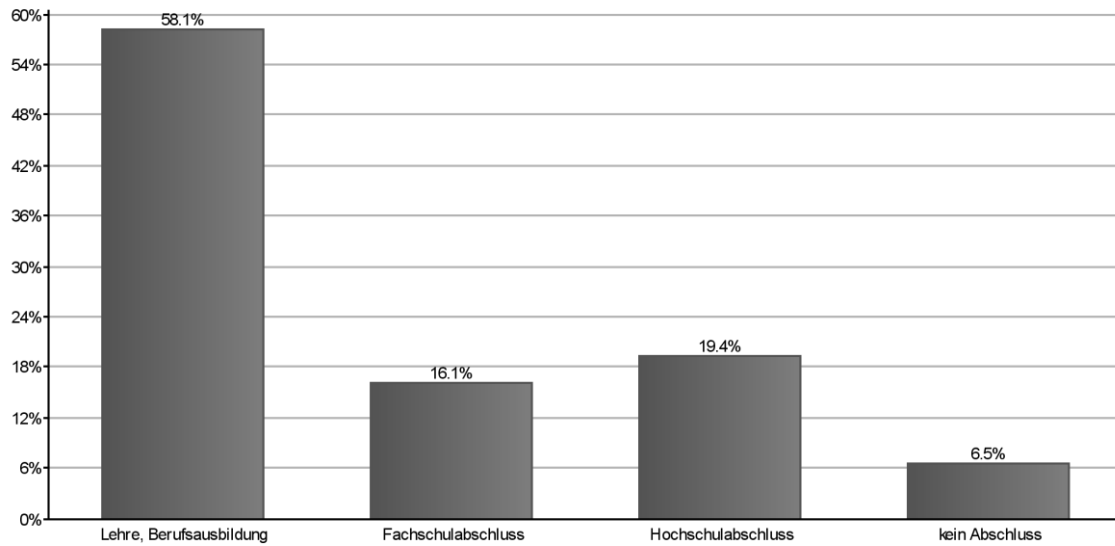
### Geschlecht



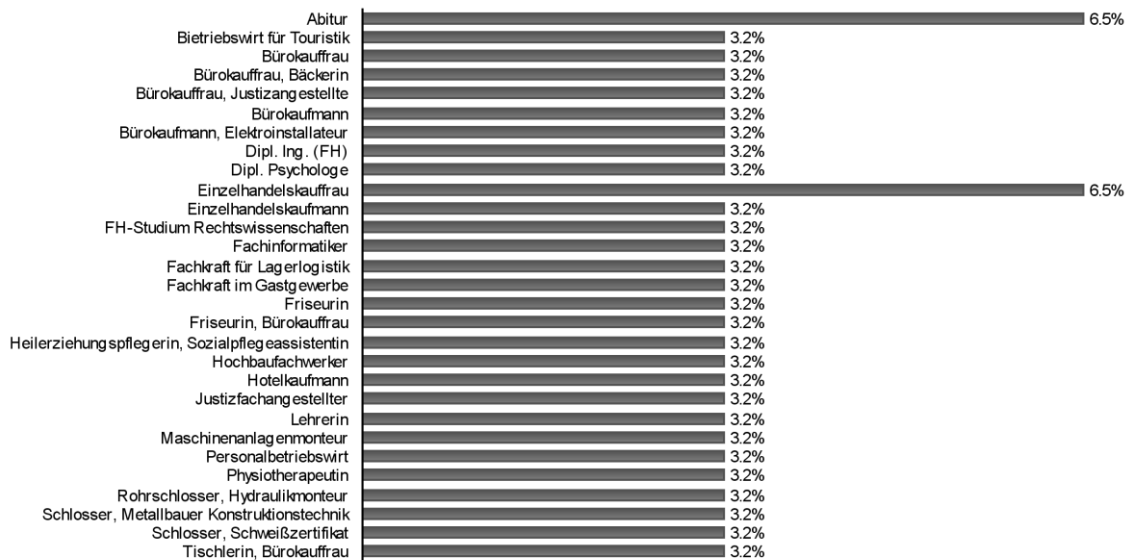
### Alter



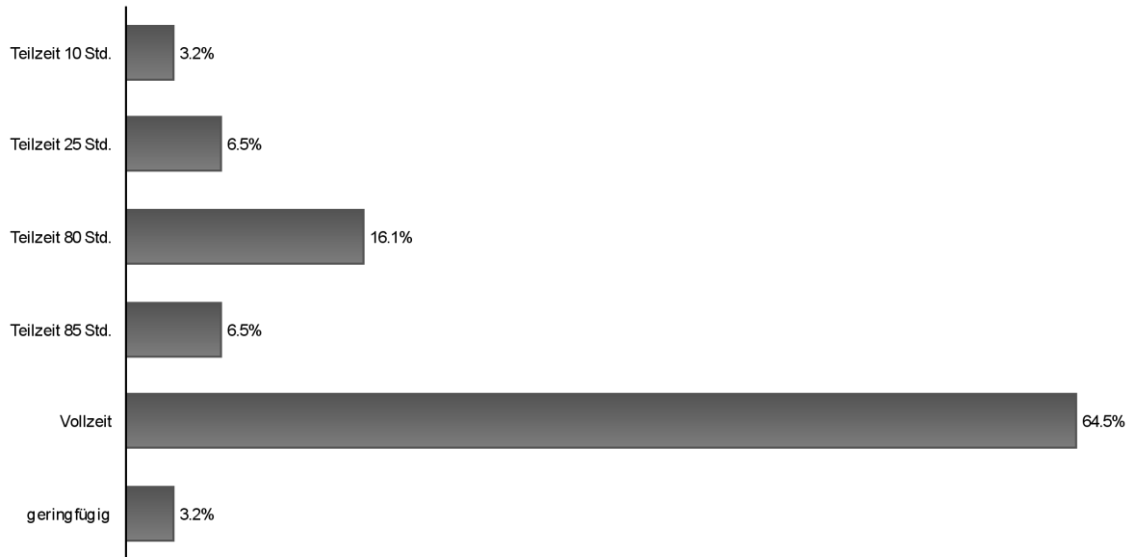
### Höchster Bildungsabschluss



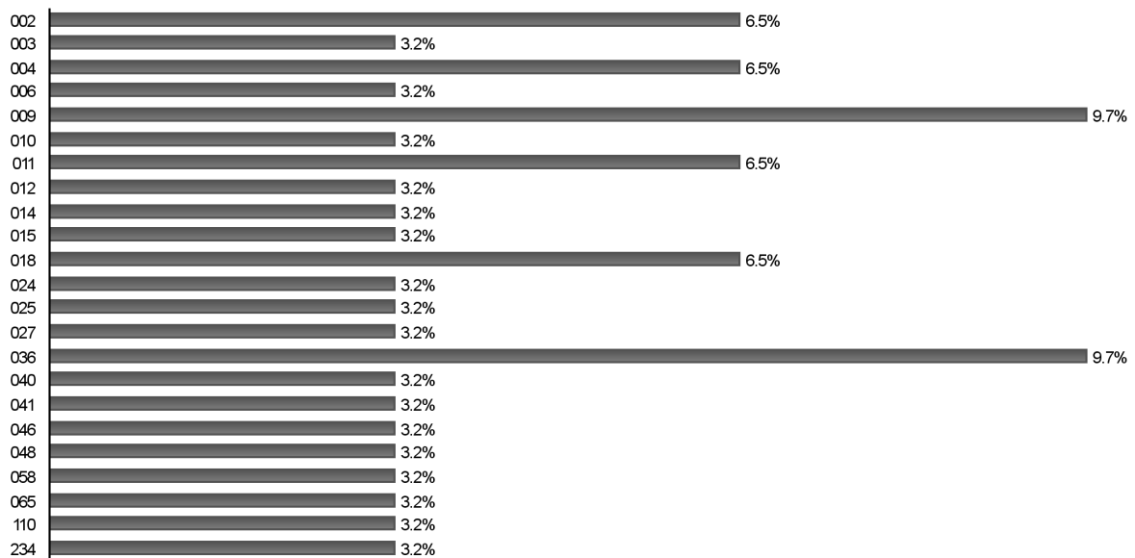
### Bildungs- / Berufsabschluss



### Umfang Arbeitsvertrag

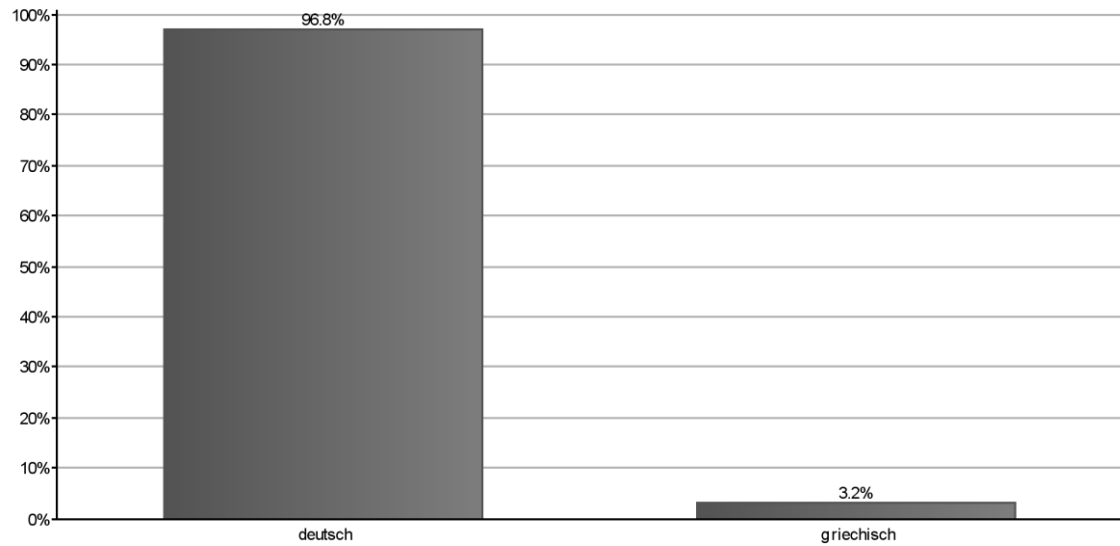


### Betriebszugehörigkeit

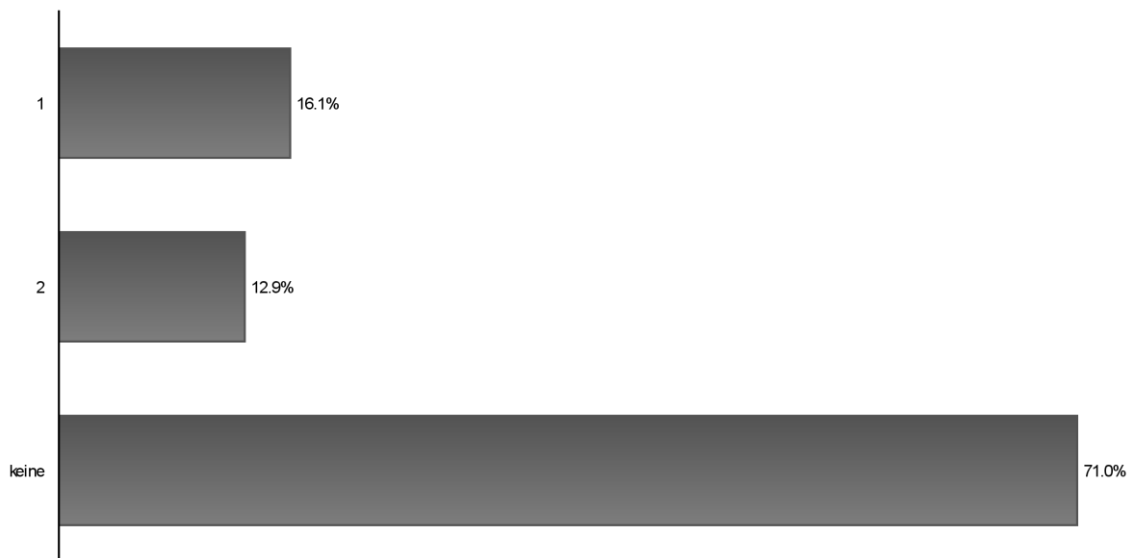




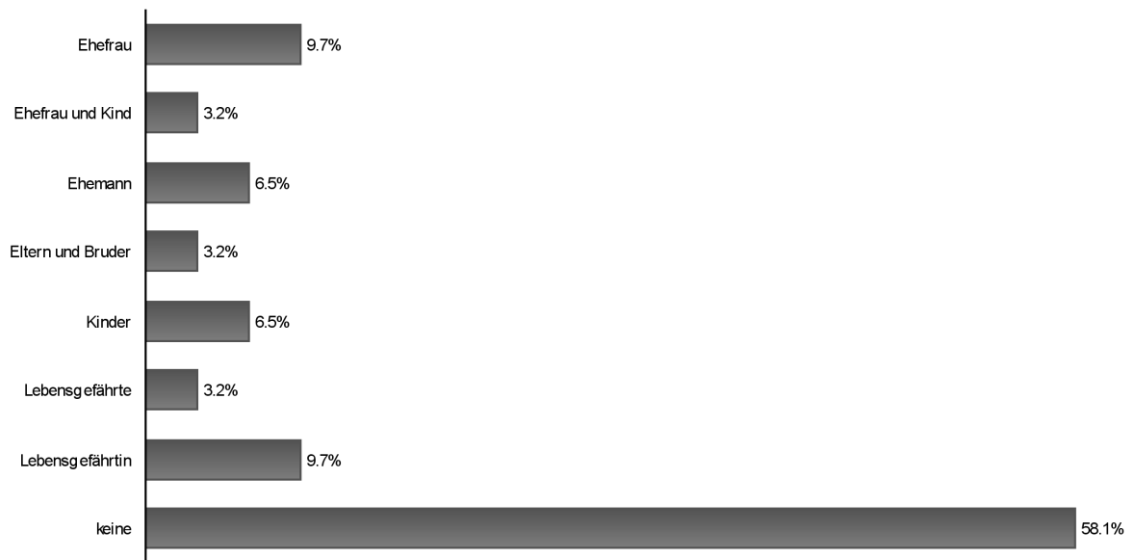
## Staatsangehörigkeit



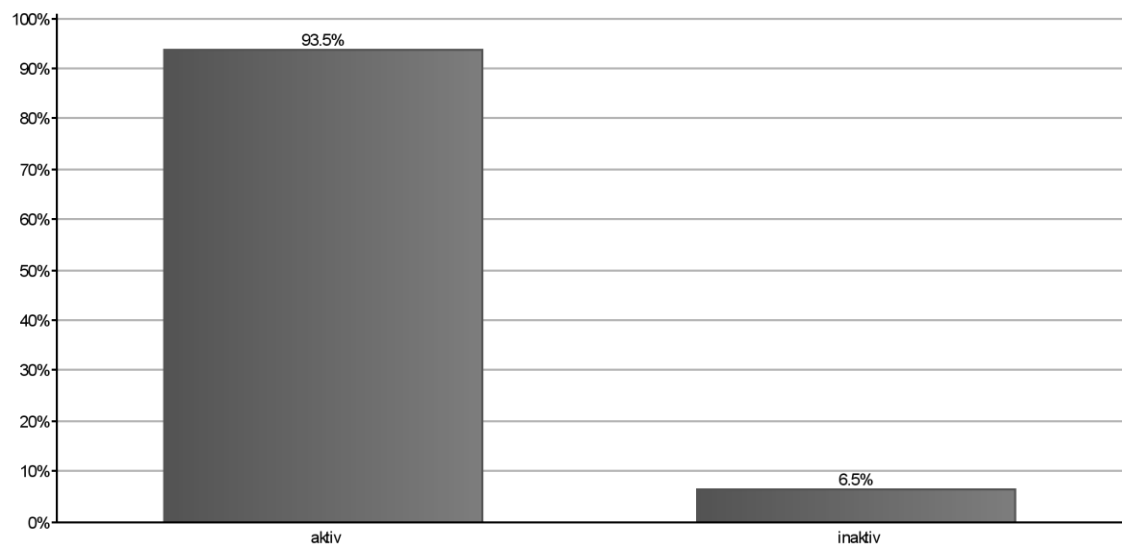
## Kinder im Haushalt



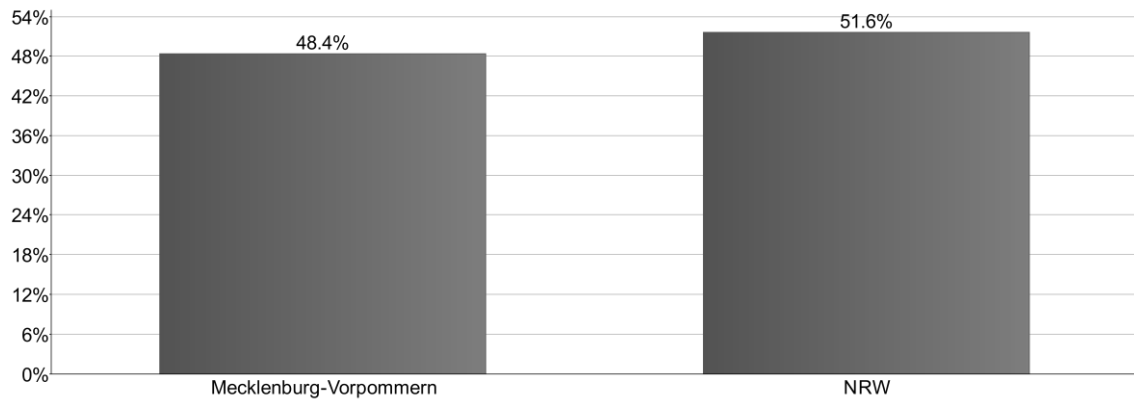
### Weitere Personen im Haushalt



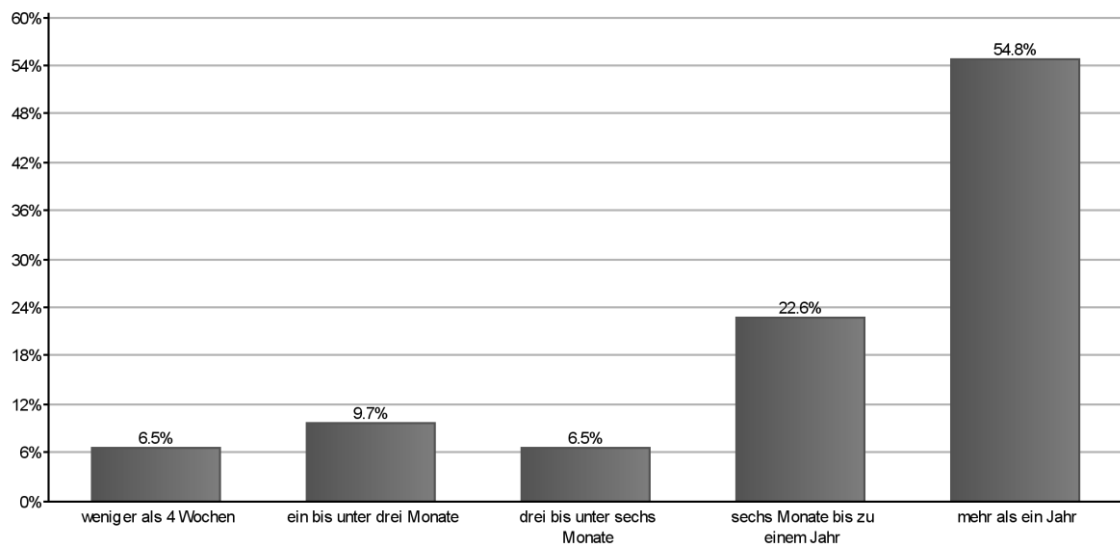
### aktiv zeitarbeitend



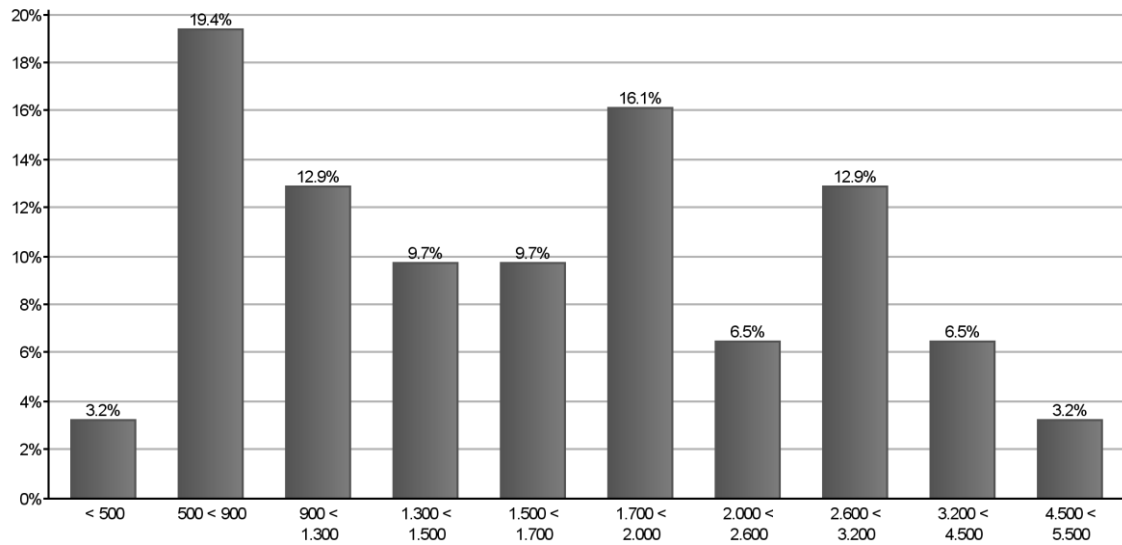
## Wohnort



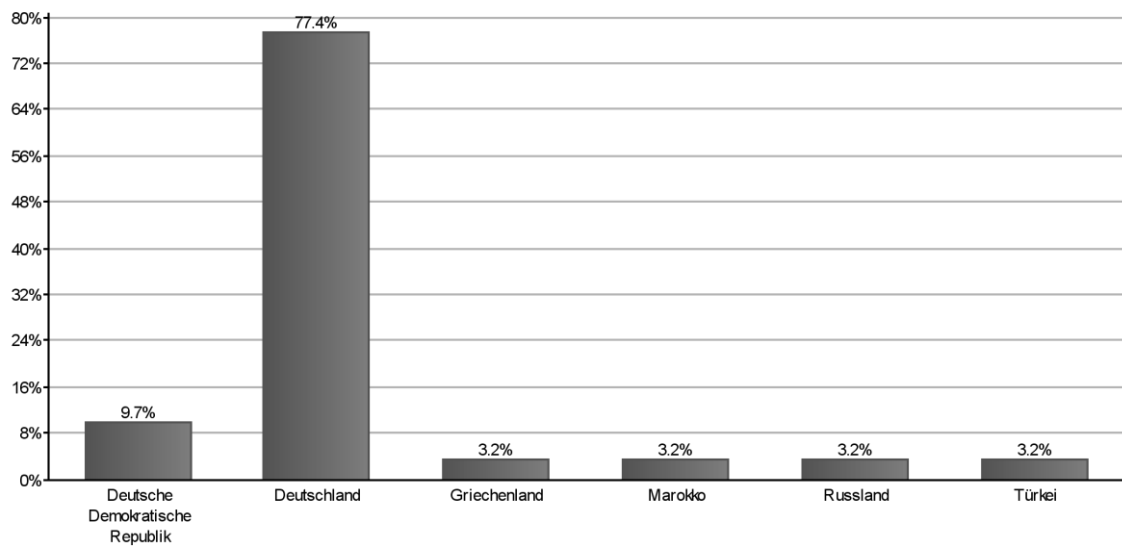
## Einsatzdauer



### Haushaltsnettoeinkommen in Euro



### Migrationshintergrund



## Anlage 6: Fallvignetten

InterviewpartnerIn	IP0001	IP0002
Betriebszugehörigkeit <sup>570</sup>	110	15
aktive/r ZAN/in <sup>571</sup>	1	1
Einsatzdauer <sup>572</sup>	3	2
höchster Bildungsabschluss <sup>573</sup>	1	2
Tätigkeiten (EG) <sup>574</sup>	1	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Helfer	Heilerzieherin
Bildungs-/Berufsabschluss	Hochbaufachwerker	Heilerziehungspflegerin, Sozialpflegeassistentin
Umfang AV	Vollzeit	Vollzeit
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	männlich	weiblich
Familienstand	zusammenlebend	zusammenlebend
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	37	26
Kinder im Haushalt	2	2
weit. Pers. im HH (Anzahl)	1	1
HH-Nettoeinkommen <sup>575</sup>	6	7
Arbeitgeberwahrnehmung	2	4

<sup>570</sup> in Monaten

<sup>571</sup> 1=aktiv; 2=inaktiv

<sup>572</sup> 1=weniger als 4 Wochen; 2=ein bis unter drei Monate; 3=drei bis unter sechs Monate; 4=sechs Monate bis zu einem Jahr; 5=mehr als ein Jahr

<sup>573</sup> 1= Lehre, Berufsausbildung; 2=Fachschulabschluss; 3=Meister, Fachwirtin; 4=Hochschulabschluss; 5=kein Abschluss

<sup>574</sup> 1= Tätigkeiten, für die keine Berufsausbildung, jedoch Erfahrung oder Einarbeitung notwendig sind (Entgeltgruppe 1-2); 2= Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung und ggfs. spezifische Berufserfahrung erfordern (Entgeltgruppe 3-5); 3= Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung und spezifische -erfahrung sowie eine Zusatz-qualifikation erfordern (Entgeltgruppe 6-7)

<sup>575</sup> 1 = unter 500; 2 = 500 bis unter 900; 3 = 900 bis unter 1.300; 4 = 1.300 bis unter 1.500; 5 = 1.500 bis unter 1.700; 6 = 1.700 bis unter 2.000; 7 = 2.000 bis unter 2.600; 8 = 2.600 bis unter 3.200; 9 = 3.200 bis unter 4.500; 10 = 4.500 bis unter 5.500; 11 = 5.500 und mehr (jeweils in Euro); 12 = keine Angabe

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0003</b>	<b>IP0004</b>
Betriebszugehörigkeit	25	36
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	5
höchster Bildungsabschluss	1	1
Tätigkeiten (EG)	2	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Schlosser, Schweißer	kaufmännische Angestellte Sekretariat
Bildungs-/Berufsabschluss	Schlosser, Schweißzertifikat	Tischlerin, Bürokauffrau
Umfang AV	Vollzeit	Teilzeit 25 Std.
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	männlich	weiblich
Familienstand	verheiratet	verheiratet
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	57	42
Kinder im Haushalt	0	1
weit. Pers. im HH (Anzahl)	1	1
HH-Nettoeinkommen	6	9
Arbeitgeberwahrnehmung	1	2

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0005</b>	<b>IP0006</b>
Betriebszugehörigkeit	65	234
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	4	5
höchster Bildungsabschluss	1	1
Tätigkeiten (EG)	2	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Schlosser, Bauleiter	Schweißer
Bildungs-/Berufsabschluss	Schlosser, Metallbauer Konstruktionstechnik	Maschinenanlagenmonteur
Umfang AV	Vollzeit	Vollzeit
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	männlich	männlich
Familienstand	zusammenlebend	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutsche Demokratische Republik
Alter	28	52
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	1	0
HH-Nettoeinkommen	8	6
Arbeitgeberwahrnehmung	1	3

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0007</b>	<b>IP0008</b>
Betriebszugehörigkeit	36	41
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	5
höchster Bildungsabschluss	4	5
Tätigkeiten (EG)	1	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Prospekteinlegerin Druckerei	Mitarbeiterin IT Support
Bildungs-/Berufsabschluss	Lehrerin	Abitur
Umfang AV	Teilzeit 80 Std.	Vollzeit
Wohnort	NRW	NRW
Geschlecht	weiblich	männlich
Familienstand	ledig	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	50	26
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	0	1
HH-Nettoeinkommen	2	6
Arbeitgeberwahrnehmung	3	2

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0009</b>	<b>IP0010</b>
Betriebszugehörigkeit	6	27
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	4	5
höchster Bildungsabschluss	2	1
Tätigkeiten (EG)	2	1
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	kaufmännischer Angestellter	Energie-Service-Beraterin
Bildungs-/Berufsabschluss	Hotelkaufmann	Bürokauffrau, Bäckerin
Umfang AV	Vollzeit	Vollzeit
Wohnort	NRW	NRW
Geschlecht	männlich	weiblich
Familienstand	verheiratet	geschieden
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutsche Demokratische Republik
Alter	27	45
Kinder im Haushalt	1	1
weit. Pers. im HH (Anzahl)	2	0
HH-Nettoeinkommen	3	4
Arbeitgeberwahrnehmung	1	3

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0011</b>	<b>IP0012</b>
Betriebszugehörigkeit	18	9
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	4
höchster Bildungsabschluss	1	1
Tätigkeiten (EG)	2	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Energie-Service-Beraterin, Kommunikationstrainerin	kaufmännischer Angestellter
Bildungs-/Berufsabschluss	Bürokauffrau, Justizangestellte	Bürokaufmann
Umfang AV	Vollzeit	Vollzeit
Wohnort	NRW	NRW
Geschlecht	weiblich	männlich
Familienstand	ledig	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	40	32
Kinder im Haushalt	1	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	0	1
HH-Nettoeinkommen	4	3
Arbeitgeberwahrnehmung	1	1

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0013</b>	<b>IP0014</b>
Betriebszugehörigkeit	48	46
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	5
höchster Bildungsabschluss	1	1
Tätigkeiten (EG)	1	1
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Produktionsmitarbeiter	Produktionsmitarbeiterin
Bildungs-/Berufsabschluss	Bürokaufmann, Elektroinstallateur	Friseurin, Bürokauffrau
Umfang AV	geringfügig	Teilzeit 80 Std.
Wohnort	NRW	NRW
Geschlecht	männlich	weiblich
Familienstand	ledig	verheiratet
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	61	54
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)		1
HH-Nettoeinkommen	6	8
Arbeitgeberwahrnehmung	3	3



<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0015</b>	<b>IP0016</b>
Betriebszugehörigkeit	14	3
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	3
höchster Bildungsabschluss	1	1
Tätigkeiten (EG)	2	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Dispatcherin	Sachbearbeiter, Bürohilfskraft
Bildungs-/Berufsabschluss	Bürokauffrau	Einzelhandelskaufmann
Umfang AV	Vollzeit	Vollzeit
Wohnort	NRW	NRW
Geschlecht	weiblich	männlich
Familienstand	ledig	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Russland	Deutschland
Alter	32	47
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	2	0
HH-Nettoeinkommen	9	3
Arbeitgeberwahrnehmung	4	3

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0017</b>	<b>IP0018</b>
Betriebszugehörigkeit	18	24
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	5
höchster Bildungsabschluss	4	4
Tätigkeiten (EG)	3	1
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Mitarbeiterin User Helpdesk	Produktionshelfer
Bildungs-/Berufsabschluss	Fachinformatiker	Dipl. Psychologe
Umfang AV	Vollzeit	Teilzeit 80 Std.
Wohnort	NRW	NRW
Geschlecht	männlich	männlich
Familienstand	ledig	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	griechisch
Geburtsland	Marokko	Griechenland
Alter	40	45
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	0	0
HH-Nettoeinkommen	5	2
Arbeitgeberwahrnehmung	2	2

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0019</b>	<b>IP0020</b>
Betriebszugehörigkeit	58	4
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	5
höchster Bildungsabschluss	1	4
Tätigkeiten (EG)	1	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Prospekteinlegerin Druckerei	Personalsachbearbeiter
Bildungs-/Berufsabschluss	Friseurin	Personalbetriebswirt
Umfang AV	Teilzeit 8o Std.	Vollzeit
Wohnort	NRW	NRW
Geschlecht	weiblich	männlich
Familienstand	getrennt lebend	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Türkei	Deutschland
Alter	48	49
Kinder im Haushalt	2	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	2	
HH-Nettoeinkommen	5	5
Arbeitgeberwahrnehmung	3	2

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0021</b>	<b>IP0022</b>
Betriebszugehörigkeit	9	36
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	5	5
höchster Bildungsabschluss	1	2
Tätigkeiten (EG)	2	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Service Desk Agent	Rohrschlosser, Monteur
Bildungs-/Berufsabschluss	Justizfachangestellter	Rohrschlosser, Hydraulikmonteur
Umfang AV	Vollzeit	Vollzeit
Wohnort	NRW	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	männlich	männlich
Familienstand	zusammenlebend	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	29	55
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	1	3
HH-Nettoeinkommen	8	3
Arbeitgeberwahrnehmung	2	3

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0023</b>	<b>IP0024</b>
Betriebszugehörigkeit	10	4
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	1	2
höchster Bildungsabschluss	1	2
Tätigkeiten (EG)	1	1
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Mitarbeiterin Gastro-Service	Mitarbeiterin Gastro-Service
Bildungs-/Berufsabschluss	Fachkraft im Gastgewerbe	Physiotherapeutin
Umfang AV	Teilzeit 85 Std.	Teilzeit 85 Std.
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	weiblich	weiblich
Familienstand	ledig	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	26	32
Kinder im Haushalt	2	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	2	0
HH-Nettoeinkommen	2	2
Arbeitgeberwahrnehmung	1	4

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0025</b>	<b>IP0026</b>
Betriebszugehörigkeit	2	2
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	2	5
höchster Bildungsabschluss	1	2
Tätigkeiten (EG)	1	2
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Call Center Agentin	Sachbearbeiter Customer Care Center
Bildungs-/Berufsabschluss	Einzelhandelskauffrau	Betriebswirt für Touristik
Umfang AV	Vollzeit	Vollzeit
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern	NRW
Geschlecht	weiblich	männlich
Familienstand	ledig	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	25	26
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	0	0
HH-Nettoeinkommen	2	4
Arbeitgeberwahrnehmung	2	2

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0027</b>	<b>IP0028</b>
Betriebszugehörigkeit	12	9
aktive/r ZAN/in	0	1
Einsatzdauer	4	4
höchster Bildungsabschluss	4	5
Tätigkeiten (EG)	1	1
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Aushilfe Gastro Service	Verkaufshilfskraft
Bildungs-/Berufsabschluss	FH-Studium Rechtswissenschaften	Abitur
Umfang AV	Vollzeit	Teilzeit 25 Std.
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	männlich	männlich
Familienstand	verheiratet	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutsche Demokratische Republik	Deutschland
Alter	51	29
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	1	0
HH-Nettoeinkommen	10	2
Arbeitgeberwahrnehmung	4	3

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0029</b>	<b>IP0030</b>
Betriebszugehörigkeit	11	40
aktive/r ZAN/in	1	1
Einsatzdauer	4	1
höchster Bildungsabschluss	1	4
Tätigkeiten (EG)	1	1
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Fachhelfer	Helfer
Bildungs-/Berufsabschluss	Fachkraft für Lagerlogistik	Dipl. Ing. (FH)
Umfang AV	Vollzeit	Teilzeit 10 Std.
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	männlich	männlich
Familienstand	ledig	verheiratet
Staatsangehörigkeit	deutsch	deutsch
Geburtsland	Deutschland	Deutschland
Alter	24	69
Kinder im Haushalt	0	0
weit. Pers. im HH (Anzahl)	3	1
HH-Nettoeinkommen	8	7
Arbeitgeberwahrnehmung	3	4

---

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>IP0031</b>
Betriebszugehörigkeit	11
aktive/r ZAN/in	1
Einsatzdauer	4
höchster Bildungsabschluss	1
Tätigkeiten (EG)	1
Stellenbeschreibung / Tätigkeit	Verkäuferin Bistro
Bildungs-/Berufsabschluss	Einzelhandelskauffrau
Umfang AV	Teilzeit 80 Std.
Wohnort	Mecklenburg-Vorpommern
Geschlecht	weiblich
Familienstand	geschieden
Staatsangehörigkeit	deutsch
Geburtsland	Deutschland
Alter	49
Kinder im Haushalt	1
weit. Pers. im HH (Anzahl)	1
HH-Nettoeinkommen	1
Arbeitgeberwahrnehmung	2

## **Anlage 7: Dokumentenanalyse / Typologietabellen**

	Arbeitgeberwahrnehmung = 1 (N=6)	Arbeitgeberwahrnehmung = 2 (N=10)	Arbeitgeberwahrnehmung = 3 (N=10)	Arbeitgeberwahrnehmung = 4 (N=5)
Einsatzdauer: 1, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	0	1 (20,0)
Einsatzdauer: 2, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	0	2 (40,0)
Einsatzdauer: 3, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	1 (10,0)	0
Einsatzdauer: 4, Anzahl (%)	3 (50,0)	1 (10,0)	2 (20,0)	1 (20,0)
Einsatzdauer: 5, Anzahl (%)	2 (33,3)	7 (70,0)	7 (70,0)	1 (20,0)
höchster Bildungsabschluss: 1, Anzahl (%)	5 (83,3)	5 (50,0)	7 (70,0)	1 (20,0)
höchster Bildungsabschluss: 2, Anzahl (%)	1 (16,7)	1 (10,0)	1 (10,0)	2 (40,0)
höchster Bildungsabschluss: 4, Anzahl (%)	0	3 (30,0)	1 (10,0)	2 (40,0)
höchster Bildungsabschluss: 5, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	1 (10,0)	0
Tätigkeiten (EG): 1, Anzahl (%)	1 (16,7)	4 (40,0)	7 (70,0)	3 (60,0)
Tätigkeiten (EG): 2, Anzahl (%)	5 (83,3)	5 (50,0)	3 (30,0)	2 (40,0)
Tätigkeiten (EG): 3, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	0	0
Umfang AV: Teilzeit: 10 Std., Anzahl (%)	0	0	0	1 (20,0)
Umfang AV: Teilzeit: 25 Std., Anzahl (%)	0	1 (10,0)	1 (10,0)	0
Umfang AV: Teilzeit: 80 Std., Anzahl (%)	0	2 (20,0)	3 (30,0)	0
Umfang AV: Teilzeit: 85 Std., Anzahl (%)	1 (16,7)	0	0	1 (20,0)
Umfang AV: Vollzeit: Anzahl (%)	5 (83,3)	7 (70,0)	0	3 (60,0)
Umfang AV: geringfügig: Anzahl (%)	0	0	5 (50,0)	0
Wohnort: Mecklenburg-Vorpommern, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	1 (10,0)	0
Wohnort: NRW, Anzahl (%)	3 (50,0)	4 (40,0)	4 (40,0)	4 (80,0)
Geschlecht: männlich, Anzahl (%)	3 (50,0)	6 (60,0)	6 (60,0)	1 (20,0)
Geschlecht: weiblich, Anzahl (%)	4 (66,7)	7 (70,0)	6 (60,0)	2 (40,0)
Familienstand: geschieden, Anzahl (%)	2 (33,3)	3 (30,0)	4 (40,0)	3 (60,0)
Familienstand: getrennt lebend, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	1 (10,0)	0
Familienstand: ledig, Anzahl (%)	3 (50,0)	6 (60,0)	7 (70,0)	2 (40,0)
Familienstand: verheiratet, Anzahl (%)	2 (33,3)	1 (10,0)	1 (10,0)	2 (40,0)
Familienstand: zusammenlebend, Anzahl (%)	1 (16,7)	2 (20,0)	0	1 (20,0)
Staatsangehörigkeit: deutsch, Anzahl (%)	6 (100,0)	9 (90,0)	10 (100,0)	5 (100,0)
Staatsangehörigkeit: griechisch, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	0	0
Geburtsland: Deutsche Demokratische Republik, Anzahl (%)	0	0	2 (20,0)	1 (20,0)
Geburtsland: Deutschland, Anzahl (%)	6 (100,0)	8 (80,0)	7 (70,0)	3 (60,0)
Geburtsland: Griechenland, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	0	0
Geburtsland: Marokko, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	0	0
Geburtsland: Russland, Anzahl (%)	0	0	0	1 (20,0)
Geburtsland: Türkei, Anzahl (%)	0	0	1 (10,0)	0
Kinder: im Haushalt, Mittelwert (Stdabw.)	0,7 (0,7)	0,4 (0,7)	0,3 (0,6)	0,4 (0,8)
HH-Nettoeinkommen: 1, Anzahl (%)	1,2 (0,7)	0,5 (0,5)	0,6 (1,0)	1,0 (0,6)
HH-Nettoeinkommen: 2, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	0	0
HH-Nettoeinkommen: 3, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	0	1 (20,0)
HH-Nettoeinkommen: 4, Anzahl (%)	2 (33,3)	2 (20,0)	2 (20,0)	1 (20,0)
HH-Nettoeinkommen: 5, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	2 (20,0)	0
HH-Nettoeinkommen: 6, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	1 (10,0)	0
HH-Nettoeinkommen: 7, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	0	2 (40,0)
HH-Nettoeinkommen: 8, Anzahl (%)	1 (16,7)	1 (10,0)	2 (20,0)	0
HH-Nettoeinkommen: 9, Anzahl (%)	0	1 (10,0)	0	1 (20,0)
Arbeitgeberwahrnehmung: 1, Anzahl (%)	6 (100,0)	0	0	0
Arbeitgeberwahrnehmung: 2, Anzahl (%)	0	10 (100,0)	0	0
Arbeitgeberwahrnehmung: 3, Anzahl (%)	0	0	10 (100,0)	0
Arbeitgeberwahrnehmung: 4, Anzahl (%)	0	0	0	5 (100,0)

Zeilenprozentze (Einheit der Analyse = Dokument)	Arbeitgeberwahrnehmung = 1	Arbeitgeberwahrnehmung = 2	Arbeitgeberwahrnehmung = 3	Arbeitgeberwahrnehmung = 4	SUM
die wechseln da wie Unterwäsche	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
die wechseln da wie Unterwäsche Team des PDL	0,00	0,00	25,00	75,00	100,00
Freizeit	0,00	33,33	66,67	0,00	100,00
Betriebsrat	25,00	25,00	50,00	0,00	100,00
eine Unterkunft	0,00	0,00	50,00	50,00	100,00
man braucht einen Stamm	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Das geht da wie Brötchenbacken	30,00	40,00	30,00	0,00	100,00
Das geht da wie Brötchenbacken dann ist man beim Arbeitsamt	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Übernahme durch EIU	20,00	40,00	30,00	10,00	100,00
ich bin die Aushilfe	17,86	32,14	32,14	17,86	100,00
ich bin die Aushilfe wie den letzten Abschaum	0,00	50,00	0,00	50,00	100,00
da möchte ich nicht noch mal hin	0,00	50,00	25,00	25,00	100,00
mal ein anderes Gesicht	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
ein Teil von der Einrichtung.	27,27	9,09	45,45	18,18	100,00
Informationen zur Zeitarbeit	11,76	52,94	17,65	17,65	100,00
Stolz sein auf die eigene Leistung	16,67	16,67	33,33	33,33	100,00
Weiterbildung	20,00	33,33	33,33	13,33	100,00
Vorgesetzte	25,00	30,00	35,00	10,00	100,00
Verantwortung und Wertschätzung	30,77	23,08	23,08	23,08	100,00
Arbeitsbedingungen allgemein	18,52	33,33	33,33	14,81	100,00
alle zusammen	33,33	16,67	33,33	16,67	100,00
Kolleginnen und Kollegen	16,67	29,17	41,67	12,50	100,00
Was eigentlich nicht sein soll.	18,75	31,25	31,25	18,75	100,00
betteil nach Urlaub	25,00	16,67	41,67	16,67	100,00
einsatzfreie Zeit	33,33	33,33	33,33	0,00	100,00
Wünsche	21,05	36,84	31,58	10,53	100,00
privates Auto für die Firma	20,00	20,00	20,00	40,00	100,00
Finanzielles	20,00	33,33	33,33	13,33	100,00
erst mal checkst du ab	12,50	25,00	25,00	37,50	100,00
was kamst und auch was möchtest.	17,65	41,18	29,41	11,76	100,00
Du machst und ich sitz e daneben und gucke zu.	23,08	23,08	23,08	30,77	100,00
Makro-Aspekte	16,67	83,33	0,00	0,00	100,00
Makro-Aspekte Funktion der Zeitarbeit (makro)	17,39	26,09	39,13	17,39	100,00
Makro-Aspekte Änderungswünsche	18,18	18,18	45,45	18,18	100,00
Makro-Aspekte direkte Einflussnahme auf den Arbeitsplatz	0,00	63,64	27,27	9,09	100,00
Makro-Aspekte Einfluss auf die Zeitarbeit	19,05	28,57	38,10	14,29	100,00
Meso-Aspekte	25,00	37,50	25,00	12,50	100,00
Meso-Aspekte Arbeitgeberwahrnehmung	21,43	32,14	32,14	14,29	100,00
Meso-Aspekte Verleiher und Entleiher	18,18	22,73	40,91	18,18	100,00
Mikro-Aspekte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mikro-Aspekte Zugang zur Zeitarbeit	19,35	32,26	32,26	16,13	100,00
Mikro-Aspekte direkte Qualitätsdeterminante	19,35	32,26	32,26	16,13	100,00
Mikro-Aspekte Funktion der Zeitarbeit	19,35	32,26	32,26	16,13	100,00
Mikro-Aspekte Rolle als Zeitarbeitende/r	19,35	32,26	32,26	16,13	100,00
Mikro-Aspekte Kinder, Partner und Familie	20,00	40,00	30,00	10,00	100,00
SUM	19,69	31,63	32,71	15,97	100,00
N (Dokumente)	6	10	10	5	0



Spaltenprozent (Einheit der Analyse = Dokument)	Arbeitgeberwahrnehmung = 1	Arbeitgeberwahrnehmung = 2	Arbeitgeberwahrnehmung = 3	Arbeitgeberwahrnehmung = 4	SUM
die wechseln da wie Unterwäsche\Team des PDL	0,00	0,49	0,00	0,00	0,00
Freizeit	0,00	0,00	0,47	2,91	0,00
Betriebsrat	0,79	0,49	0,95	0,00	0,00
eine Unterkunft	0,00	0,00	0,47	0,97	0,00
man braucht einen Stamm	0,79	0,00	0,00	0,00	0,00
Das geht da wie Brötchenbacken	2,36	1,96	1,42	0,00	0,00
Übernahme durch EIU	0,79	0,00	0,00	0,00	0,00
ich bin die Aushilfe	3,15	3,92	2,84	1,94	0,00
ich bin die Aushilfe\wie den letzten Abschaum	3,94	4,41	4,27	4,85	0,00
da möchte ich nicht noch mal hin	0,00	0,49	0,00	0,97	0,00
mal ein anderes Gesicht	0,00	0,98	0,47	0,97	0,00
ein Teil von der Einrichtung	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00
Informationen zur Zeitarbeit	2,36	0,49	2,37	1,94	0,00
Stolz sein auf die eigene Leistung	1,57	4,41	1,42	2,91	0,00
Weiterbildung	0,79	0,49	0,95	1,94	0,00
Vorgesetzte	4,72	4,90	4,74	3,88	0,00
Verantwortung und Wertschätzung	3,94	2,94	3,32	1,94	0,00
Arbeitsbedingungen allgemein	3,15	1,47	1,42	2,91	0,00
alle zusammen	3,94	4,41	4,27	3,88	0,00
Kolleginnen und Kollegen	3,15	0,98	1,90	1,94	0,00
Was eigentlich nicht sein soll.	3,15	3,43	4,74	2,91	0,00
betteln nach Urlaub	2,36	2,45	2,37	2,91	0,00
einsetzfreie Zeit	2,36	0,98	2,37	1,94	0,00
Wünsche	2,36	1,47	1,42	0,00	0,00
privates Auto für die Firma	0,79	0,49	0,47	1,94	0,00
Finanzielles	4,72	4,90	4,74	3,88	0,00
erst mal checkst du ab	0,79	0,98	0,95	2,91	0,00
was kamst und auch was möchtest	2,36	3,43	2,37	1,94	0,00
Du machst und ich sitze daneben und gucke zu.	2,36	1,47	1,42	3,88	0,00
Makro-Aspekte	0,79	2,45	0,00	0,00	0,00
Makro-Aspekte\Funktion der Zeitarbeit (makro)	3,15	2,94	4,27	3,88	0,00
Makro-Aspekte\Änderungswünsche	3,15	1,96	4,74	3,88	0,00
Makro-Aspekte\direkte Einflussnahme auf den Arbeitsplatz	0,00	3,43	1,42	0,97	0,00
Makro-Aspekte\Einfluss auf die Zeitarbeit	3,15	2,94	3,79	2,91	0,00
Meso-Aspekte	1,57	1,47	0,95	0,97	0,00
Meso-Aspekte\Arbeitgeberwahrnehmung	4,72	4,41	4,27	3,88	0,00
Meso-Aspekte\Verleiher und Entleiher	3,15	2,45	4,27	3,88	0,00
Mikro-Aspekte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mikro-Aspekte\Zugang zur Zeitarbeit	4,72	4,90	4,74	4,85	0,00
Mikro-Aspekte\direkte Qualitätsdeterminante	4,72	4,90	4,74	4,85	0,00
Mikro-Aspekte\Funktion der Zeitarbeit	4,72	4,90	4,74	4,85	0,00
Mikro-Aspekte\Rolle als Zeitarbeitende/r	4,72	4,90	4,74	4,85	0,00
Mikro-Aspekte\Kinder, Partner und Familie	1,57	1,96	1,42	0,97	0,00
SUM	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
N (Dokumente)	6	10	10	5	0

	Typus = Entmutigte (N=6)	Typus = Erfüllte (N=8)	Typus = Genußsame (N=9)	Typus = Missgestimmte (N=8)
Einsatzdauer: 1, Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	1 (12,5)
Einsatzdauer: 2, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	1 (11,1)	1 (12,5)
Einsatzdauer: 3, Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	1 (12,5)
Einsatzdauer: 4, Anzahl (%)	1 (16,7)	2 (25,0)	2 (22,2)	2 (25,0)
Einsatzdauer: 5, Anzahl (%)	4 (66,7)	6 (75,0)	4 (44,4)	3 (37,5)
höchster Bildungsabschluss: 1, Anzahl (%)	4 (66,7)	4 (50,0)	4 (44,4)	6 (75,0)
höchster Bildungsabschluss: 2, Anzahl (%)	1 (16,7)	2 (25,0)	2 (22,2)	0
höchster Bildungsabschluss: 3, Anzahl (%)	1 (16,7)	1 (12,5)	2 (22,2)	2 (25,0)
höchster Bildungsabschluss: 4, Anzahl (%)	0	1 (12,5)	1 (11,1)	0
höchster Bildungsabschluss: 5, Anzahl (%)	5 (83,3)	0	5 (55,6)	5 (62,5)
Tätigkeiten (EC): 1, Anzahl (%)	1 (16,7)	8 (100,0)	4 (44,4)	2 (25,0)
Tätigkeiten (EC): 2, Anzahl (%)	0	0	0	1 (12,5)
Tätigkeiten (EC): 3, Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	0
Umfang AV: Teilzeit 10 Std., Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	0
Umfang AV: Teilzeit 25 Std., Anzahl (%)	0	1 (12,5)	1 (11,1)	0
Umfang AV: Teilzeit 50 Std., Anzahl (%)	3 (50,0)	0	0	2 (25,0)
Umfang AV: Teilzeit 80 Std., Anzahl (%)	1 (16,7)	0	0	1 (12,5)
Umfang AV: Teilzeit 85 Std., Anzahl (%)	2 (33,3)	7 (87,5)	6 (66,7)	5 (62,5)
Umfang AV: Vollzeit, Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	0
Umfang AV: geringfügig, Anzahl (%)	0	0	0	0
Wohnort: Mecklenburg-Vorpommern, Anzahl (%)	3 (50,0)	2 (25,0)	5 (55,6)	5 (62,5)
Wohnort: NRW, Anzahl (%)	3 (50,0)	6 (75,0)	4 (44,4)	3 (37,5)
Geschlecht: männlich, Anzahl (%)	2 (33,3)	6 (75,0)	6 (66,7)	5 (62,5)
Geschlecht: weiblich, Anzahl (%)	4 (66,7)	2 (25,0)	3 (33,3)	3 (37,5)
Familienstand: geschieden, Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	1 (12,5)
Familienstand: getrennt lebend, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	0	0
Familienstand: ledig, Anzahl (%)	4 (66,7)	4 (50,0)	5 (55,6)	5 (62,5)
Familienstand: verheiratet, Anzahl (%)	1 (16,7)	2 (25,0)	2 (22,2)	1 (12,5)
Familienstand: zusammenlebend, Anzahl (%)	0	2 (25,0)	1 (11,1)	1 (12,5)

	Typus = Entmutigte (N=6)	Typus = Erfüllte (N=8)	Typus = Genügsame (N=9)	Typus = Missgestimmte (N=8)
Staatsangehörigkeit: deutsch, Anzahl (%)	6 (100,0)	8 (100,0)	9 (100,0)	7 (87,5)
Staatsangehörigkeit: griechisch, Anzahl (%)	0	0	0	1 (12,5)
Geburtsland: Deutsche Demokratische Republik, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	2 (22,2)	0
Geburtsland: Deutschland, Anzahl (%)	4 (66,7)	8 (100,0)	6 (66,7)	6 (75,0)
Geburtsland: Griechenland, Anzahl (%)	0	0	0	1 (12,5)
Geburtsland: Marokko, Anzahl (%)	0	0	0	1 (12,5)
Geburtsland: Russland, Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	0
Geburtsland: Türkei, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	0	0
Kinder im Haushalt, Mittelwert (Stdabw.)	0,3 (0,7)	0,4 (0,5)	0,3 (0,7)	0,6 (0,9)
weit. Pers. im HH (Anzahl), Mittelwert (Stdabw.)	1,0 (1,2)	0,8 (0,7)	0,6 (0,7)	0,8 (0,7)
HH-Nettoeinkommen: 1, Anzahl (%)	0	0	0	1 (12,5)
HH-Nettoeinkommen: 2, Anzahl (%)	2 (33,3)	0	1 (11,1)	3 (37,5)
HH-Nettoeinkommen: 3, Anzahl (%)	0	1 (12,5)	2 (22,2)	1 (12,5)
HH-Nettoeinkommen: 4, Anzahl (%)	0	2 (25,0)	1 (11,1)	0
HH-Nettoeinkommen: 5, Anzahl (%)	1 (16,7)	1 (12,5)	0	1 (12,5)
HH-Nettoeinkommen: 6, Anzahl (%)	1 (16,7)	1 (12,5)	1 (11,1)	2 (25,0)
HH-Nettoeinkommen: 7, Anzahl (%)	0	0	2 (22,2)	0
HH-Nettoeinkommen: 8, Anzahl (%)	2 (33,3)	2 (25,0)	0	0
HH-Nettoeinkommen: 9, Anzahl (%)	0	1 (12,5)	1 (11,1)	0
HH-Nettoeinkommen: 10, Anzahl (%)	0	0	1 (11,1)	0
Arbeitgeberwahrnehmung: 1, Anzahl (%)	0	3 (37,5)	0	3 (37,5)
Arbeitgeberwahrnehmung: 2, Anzahl (%)	0	5 (62,5)	0	5 (62,5)
Arbeitgeberwahrnehmung: 3, Anzahl (%)	5 (83,3)	0	5 (55,6)	0
Arbeitgeberwahrnehmung: 4, Anzahl (%)	1 (16,7)	0	4 (44,4)	0

	Typus = Entmutigte	Typus = Genügsame	Typus = Missgestimmte	Typus = Erfüllte	SUM
die wechseln da wie Unterväsche	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00
die wechseln da wie Unterväsche Team des PDL	25,00	75,00	0,00	0,00	100,00
Freizeit	66,67	0,00	0,00	33,33	100,00
Betriebsrat	50,00	0,00	25,00	25,00	100,00
eine Unterkunft	50,00	50,00	0,00	0,00	100,00
man braucht einen Stamm	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
Das geht da wie Brötchenbacken	20,00	10,00	40,00	30,00	100,00
Das geht da wie Brötchenbacken dann ist man beim Arbeitsamt	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00
Übernahme durch EIU	10,00	30,00	20,00	40,00	100,00
ich bin die Aushilfe	17,86	32,14	21,43	28,57	100,00
ich bin die Aushilfe wie den letzten Abschaum	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00
da möchte ich nicht noch mal hin	25,00	25,00	25,00	25,00	100,00
mal ein anderes Gesicht	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
ein Teil von der Einrichtung	18,18	45,45	18,18	18,18	100,00
Informationen zur Zeitarbeit	11,76	23,53	35,29	29,41	100,00
Stolz sein auf die eigene Leistung	0,00	66,67	16,67	16,67	100,00
Weiterbildung	20,00	26,67	26,67	26,67	100,00
Vorgesetzte	25,00	20,00	30,00	25,00	100,00
Verantwortung und Wertschätzung	23,08	23,08	23,08	30,77	100,00
Arbeitsbedingungen allgemein	22,22	25,93	25,93	25,93	100,00
alle zusammen	41,67	8,33	25,00	25,00	100,00
Kolleginnen und Kollegen	25,00	29,17	25,00	20,83	100,00
Was eigentlich nicht sein soll.	18,75	31,25	31,25	18,75	100,00
betteln nach Urlaub	25,00	33,33	33,33	8,33	100,00
einsatzfreie Zeit	22,22	11,11	33,33	33,33	100,00
Wünsche	15,79	26,32	26,32	31,58	100,00
privates Auto für die Firma	40,00	20,00	20,00	20,00	100,00
Finanzielles	20,00	26,67	26,67	26,67	100,00
erst mal checkst du ab	12,50	50,00	25,00	12,50	100,00
was kannst und auch was möchtest	17,65	23,53	23,53	35,29	100,00
Du machst und ich sitze daneben und gucke zu.	15,38	38,46	38,46	7,69	100,00
Makro-Aspekte	0,00	0,00	16,67	83,33	100,00
Makro-Aspekte Funktion der Zeitarbeit (makro)	21,74	34,78	13,04	30,43	100,00
Makro-Aspekte Änderungswünsche	22,73	40,91	22,73	13,64	100,00
Makro-Aspekte direkte Einflussnahme auf den Arbeitsplatz	27,27	9,09	36,36	27,27	100,00
Makro-Aspekte Einfluss auf die Zeitarbeit	23,81	28,57	19,05	28,57	100,00
Meso-Aspekte	0,00	37,50	25,00	37,50	100,00
Meso-Aspekte Arbeitgeberwahrnehmung	21,43	25,00	25,00	28,57	100,00
Meso-Aspekte Verleiher und Entleiher	22,73	36,36	27,27	13,64	100,00
Mikro-Aspekte Zugang zur Zeitarbeit	19,35	29,03	25,81	25,81	100,00
Mikro-Aspekte direkte Qualitätsdeterminante	19,35	29,03	25,81	25,81	100,00
Mikro-Aspekte Funktion der Zeitarbeit	19,35	29,03	25,81	25,81	100,00
Mikro-Aspekte Rolle als Zeitarbeitende/r	19,35	29,03	25,81	25,81	100,00
Mikro-Aspekte Kinder, Partner und Familie	20,00	20,00	30,00	30,00	100,00
SUM	20,31	28,37	25,58	25,74	100,00
N (Dokumente)	6	9	8	8	0

	Typus = Entmutigte	Typus = Genügsame	Typus = Missgestimmte	Typus = Erfüllte	SUM
die wechseln da wie Unterwäsche	0,00	0,00	12,50	0,00	0,00
die wechseln da wie Unterwäsche Team des PDL	16,67	33,33	0,00	0,00	0,00
Freizeit	33,33	0,00	0,00	12,50	0,00
Betriebsrat	33,33	0,00	12,50	12,50	0,00
eine Unterkunft	16,67	11,11	0,00	0,00	0,00
man braucht einen Stamm	0,00	0,00	0,00	12,50	0,00
Das geht da wie Brötchenbacken	33,33	11,11	50,00	37,50	0,00
Das geht da wie Brötchenbacken dann ist man beim Arbeitsamt	0,00	0,00	12,50	0,00	0,00
Übernahme durch EU	33,33	66,67	50,00	100,00	0,00
ich bin die Aushilfe	83,33	100,00	75,00	100,00	0,00
ich bin die Aushilfe wie den letzten Abschaum	0,00	11,11	12,50	0,00	0,00
da möchte ich nicht noch mal hin	16,67	11,11	12,50	12,50	0,00
mal ein anderes Gesicht	0,00	11,11	0,00	0,00	0,00
ein Teil von der Einrichtung.	33,33	55,56	25,00	25,00	0,00
Informationen zur Zeitarbeit	33,33	44,44	75,00	62,50	0,00
Stolz sein auf die eigene Leistung	0,00	44,44	12,50	12,50	0,00
Weiterbildung	100,00	88,89	100,00	100,00	0,00
Vorgesetzte	83,33	44,44	75,00	62,50	0,00
Verantwortung und Wertschätzung	50,00	33,33	37,50	50,00	0,00
Arbeitsbedingungen allgemein	100,00	77,78	87,50	87,50	0,00
alle zusammen	83,33	11,11	37,50	37,50	0,00
Kolleginnen und Kollegen	100,00	77,78	75,00	62,50	0,00
Was eigentlich nicht sein soll.	50,00	55,56	62,50	37,50	0,00
betteln nach Urlaub	50,00	44,44	50,00	12,50	0,00
einsatzfreie Zeit	33,33	11,11	37,50	37,50	0,00
Wünsche	50,00	55,56	62,50	75,00	0,00
privates Auto für die Firma	33,33	11,11	12,50	12,50	0,00
Finanzielles	100,00	88,89	100,00	100,00	0,00
erst mal checkst du ab	16,67	44,44	25,00	12,50	0,00
was kannst und auch was möchtest	50,00	44,44	50,00	75,00	0,00
Du machst und ich sitze daneben und gucke zu.	33,33	55,56	62,50	12,50	0,00
Makro-Aspekte	0,00	0,00	12,50	62,50	0,00
Makro-Aspekte Funktion der Zeitarbeit (makro)	83,33	88,89	37,50	87,50	0,00
Makro-Aspekte Änderungswünsche	83,33	100,00	62,50	37,50	0,00
Makro-Aspekte direkte Einflussnahme auf den Arbeitsplatz	50,00	11,11	50,00	37,50	0,00
Makro-Aspekte Einfluss auf die Zeitarbeit	83,33	66,67	50,00	75,00	0,00
Meso-Aspekte	0,00	33,33	25,00	37,50	0,00
Meso-Aspekte Arbeitgeberwahrnehmung	100,00	77,78	87,50	100,00	0,00
Meso-Aspekte Verleiher und Entleiher	83,33	88,89	75,00	37,50	0,00
Mikro-Aspekte Zugang zur Zeitarbeit	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Mikro-Aspekte direkte Qualitätsdeterminante	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Mikro-Aspekte Funktion der Zeitarbeit	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Mikro-Aspekte Rolle als Zeitarbeitende/r	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Mikro-Aspekte Kinder, Partner und Familie	33,33	22,22	37,50	37,50	0,00
SUM	2183,33	2033,33	2062,50	2075,00	0,00
N (Dokumente)	6	9	8	8	0

