Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Projektbericht

Hochqualifizierte Arbeitnehmer in der Leiharbeitsbranche – gekommen, um zu bleiben?

Eine Analyse der Wirkung von Anreizstrategien zur Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern

Studiengang:	Human Resource Management/Personalpolitik M.A.
Kurs:	Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung
Kursleitung:	Prof. Dr. Daniela Rastetter
	Dr. Anna Mucha
	Prof. Dr. Anne Rosken
Semester:	Sommersemester 2015

Eingereicht von:	Cichosz, Sylwia (6614446)
	Gniep, Marzena (6613822)
	Jahn, Franziska (6248431)
	Kanngießer, Ines (6615116)

Eingereicht am:	Hamburg, den 7. August 2015

Inhaltsverzeichnis

Abstract ..... **II**

1 Gekommen, um zu bleiben? **1**

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens **3**

2.1 Forschungsrelevante rechtliche Aspekte der Leiharbeit 3

2.2 Motive zur Aufnahme und Beendigung eines Leiharbeitsverhältnisses 4

2.3 Organisationales Commitment 5

2.4 Anreizsysteme in Organisationen 6

2.5 Forschungsstand und Forschungsziel 9

3 Methodik **12**

3.1 Experteninterview 12

3.1.1 Sampling und Feldzugang 12

3.1.2 Erhebungsmethode 13

3.1.3 Auswertungsmethode 13

3.2 Gruppendiskussion 14

3.2.1 Sampling und Feldzugang 14

3.2.2 Erhebungsmethode 15

3.2.3 Auswertungsmethode 16

4 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse **18**

4.1 Darstellung der Ergebnisse 18

4.2 Diskussion der Ergebnisse 29

5 Fazit **36**

Literaturverzeichnis **40**

Internetquellenverzeichnis **44**

Anhang ..... **i**

Abstract

Prekäre Arbeitsverhältnisse prägen das negative Image der Leiharbeitsbranche. Betrachtet man in diesem Kontext den vieldiskutierten Fachkräftemangel von hochqualifizierten Arbeitnehmern, den voranschreitenden strukturellen Wandel und die damit einhergehende steigende Nachfrage nach Leiharbeitnehmern, so ist es fraglich, warum sehr gut ausgebildete Arbeitnehmer ein Arbeitsverhältnis in der Leiharbeitsbranche wählen. Die vorliegende Arbeit untersucht die Fragestellung: „Wie wirken sich motivationsorientierte Anreizstrategien von Leiharbeitsunternehmen auf die Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern aus?“. Das Forschungsziel ist es demnach aufzuzeigen, welche Motive Hochqualifizierte dazu bewegen, ein Beschäftigungsverhältnis in der Leiharbeitsbranche zu wählen und inwieweit motivationsorientierte Anreizstrategien von Personaldienstleistern auf die Bindung von hochqualifizierten Zeitarbeitnehmern wirken. Zur Beantwortung dieser Frage wurden zum einen Experteninterviews mit Vertretern der Personaldienstleistungsbranche und zum anderen eine Gruppendiskussion mit hochqualifizierten Leiharbeitnehmern geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem spezialisierte Personaldienstleister an einer Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern interessiert sind und verschiedene Anreizinstrumente zur Gewinnung und Bindung dieser nutzen. Demgegenüber werden von den Leiharbeitnehmern die Anreizinstrumente zwar wahrgenommen, aber nicht immer positiv bewertet. Zudem wird die Leiharbeitsbranche nicht als ein Arbeitgeber für jede Lebenssituation empfunden. Das unbefriedigte Bedürfnis nach Sicherheit der Leiharbeitnehmer lässt sie das Leiharbeitsverhältnis wie einen Schwebezustand empfinden. Die Befunde legen nahe, dass die Sprungbretttheorie als bestätigt angenommen und von einem kalkulatorischen Commitment zwischen den Hochqualifizierten und der Leiharbeitsfirma ausgegangen werden kann.

1 Gekommen, um zu bleiben?

Die Leiharbeit wird in der Öffentlichkeit als umstrittene Beschäftigungsform betrachtet. Nach Dreyer (2009: 22) ist die Charakterisierung der Leiharbeit als prekäres Arbeitsverhältnis ein „Irrglaube“, da Prekarität „[…] eine Notlage suggeriert, die jedenfalls in rechtlicher Sicht nicht besteht.“ Im Gegensatz dazu führen Urban und Pickshaus (2012: 30) an, dass Leiharbeit zu den „Treiber[n] einer Prekarisierung der Arbeit“ gehört. Das Vorurteil der Prekarität, ähnlich einem minderwertigen Arbeitsverhältnis, hat sich in den Gedanken der deutschen Gesellschaft gefestigt und prägt das Image der Leiharbeitsbranche. Betrachtet man in diesem Kontext den vieldiskutierten Fachkräftemangel von hochqualifizierten Arbeitnehmern[1], den voranschreitenden strukturellen Wandel und die damit einhergehende steigende Nachfrage nach Leiharbeitnehmern, die im spezialisierten Zeitarbeitsbereich eingesetzt sind (Emamalizadeh 2010: 4), so ist es dennoch fraglich, warum sehr gut ausgebildete Arbeitnehmer ein Arbeitsverhältnis in der Leiharbeitsbranche aufnehmen. Sprungbretttheorien und eine Flucht aus der Arbeitslosigkeit gelten in der gesamten Leiharbeitsbranche als Motive (Siemund 2013), welche darauf hinweisen, dass ein prekäres Arbeitsverhältnis nicht die erste Wahl eines jeden Arbeitnehmers ist. Somit stellt sich die Frage, was Akademiker zur Aufnahme eines Leiharbeitsverhältnisses motiviert und gar bei einem Personaldienstleister bleiben lässt. Ebenfalls in Frage zu stellen ist, wie Leiharbeitsunternehmen ihre hochqualifizierten Arbeitnehmer gewinnen und an das Zeitarbeitsunternehmen binden.

Entstanden ist aus diesen Gedankengängen ein Forschungsprojekt zum Thema: „Hochqualifizierte Arbeitnehmer in der Leiharbeitsbranche – gekommen um zu bleiben?“. Unter der Fragestellung „Wie wirken sich motivationsorientierte Anreizstrategien von Leiharbeitsunternehmen auf die Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern aus?“ soll eine Analyse der Wirkung von Anreizstrategien zur Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern erfolgen. Dabei wird sowohl die Ansicht der Experten als auch die der Leiharbeitnehmer betrachtet.

Als hochqualifiziert werden dabei Personen definiert, die über einen Fachhoch- oder Hochschulabschluss verfügen (Statistisches Bundesamt 2011: 10). Da die Leiharbeitsbranche sehr heterogen ist, ist eine Differenzierung der Zeitarbeitsfirmen zwischen Generalisten und Spezialisten unabdingbar. Generalisten bieten ein breites Angebot an unterschiedlichen Leiharbeitnehmern mit unterschiedlichen Qualifikationen an und haben eine starke Orientierung auf den sogenannten Helferbereich bzw. auf das niedrigqualifizierte

[1] Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Form verwendet, es sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

Segment (Promberger 2006: 32). Spezialisten hingegen fokussieren sich auf bestimmte Branchen oder Berufssegmente, wie bspw. auf Ingenieursdienstleistungen, und beschäftigen demnach vorrangig Akademiker oder Fachkräfte mit langjähriger Berufserfahrung (Bornewasser & Zülch 2013: 123).

Im folgenden Forschungsbericht werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Forschungsthemas erläutert, der Forschungsstand aufgezeigt sowie das Forschungsziel der Arbeit davon abgeleitet (Kapitel 2). Im Anschluss daran wird das methodische Vorgehen der Forschungsarbeit beschrieben (Kapitel 3). Es werden die zwei gewählten Methoden, Experteninterview (Kapitel 3.1) sowie Gruppendiskussion (Kapitel 3.2), getrennt voneinander dargestellt, um jeweils die Begründung für die Auswahl der Instrumente, das Sampling und den Feldzugang sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethoden differenziert zu betrachten. Im vierten Kapitel folgt die Darstellung (Kapitel 4.1) sowie die Diskussion der Ergebnisse (Kapitel 4.2). Mit einem Fazit (Kapitel 5), welches das Forschungsziel, die Limitationen sowie die Implikationen für die Wissenschaft und Praxis beinhaltet, wird der Forschungsbericht abgeschlossen.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Das Kapitel 2.1 beinhaltet die forschungsrelevanten rechtlichen Aspekte der Leiharbeit. Im folgenden Abschnitt (Kapitel 2.2) werden die Motive zur Aufnahme und Beendigung eines Arbeitsverhältnisses erläutert. Im Weiteren werden das organisationale Commitment (Kapitel 2.3), als auch Anreizsysteme zur Bindung von Mitarbeitern (Kapitel 2.4) dargestellt. Im darauf aufbauenden Kapitel 2.5 werden der aktuelle Forschungsstand und dessen Lücken für das vorliegende Forschungsprojekt reflektiert und resultierend daraus das Forschungsziel erläutert.

2.1 Forschungsrelevante rechtliche Aspekte der Leiharbeit

Die Leiharbeitsbranche ist aufgrund ihrer dynamischen Entwicklung sowie ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt arbeitsmarktpolitischer Diskussionen gerückt (Schäfer 2009: 5). Die zunehmende Bedeutung der Zeitarbeitsbranche äußert sich in dem gestiegenen Anteil der Leiharbeitnehmer an der Gesamtbeschäftigung (Bundesagentur für Arbeit 2014: 6-15). Leiharbeit wird auch als Zeitarbeit, Arbeitnehmerüberlassung oder Personalleasing bezeichnet. Demnach ist sie der Personaldienstleistungsbranche zuzuordnen, weshalb sich in der Praxis der Begriff Personaldienstleister als Synonym für Leiharbeitsfirmen etabliert hat (Gutmann & Kilian 2011: 15-16).

Seit dem Jahre 1972 ist die Leiharbeit im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt und zeichnet sich durch ein Dreiecksverhältnis zwischen dem Verleiher, Leiharbeitnehmer und Entleiher aus (Däubler 2011: 498-499). Der Leiharbeitnehmer wird von der Zeitarbeitsfirma an den Entleihbetrieb überlassen. Dabei ist die Zeitarbeitsfirma für die Erfüllung aller Arbeitgeberpflichten verantwortlich, wohingegen das Kundenunternehmen lediglich das Weisungsrecht gegenüber dem Leiharbeitnehmer besitzt und diesen in seinem Betrieb vorübergehend einsetzen kann (Ulber & Ulber 2014: 62-63).

Mit der Deregulierung des AÜGs im Jahre 2004 wurde ein allgemeiner Gleichbehandlungsrundsatz eingeführt, wonach Leiharbeitnehmer nach den Grundsätzen des Equal Pay[2] und Equal Treatment[3] behandelt werden müssen. Allerdings kann von diesem Grundsatz durch einen gültigen Tarifvertrag abgewichen werden, weshalb die Mehrheit der Leiharbeitnehmer nicht nach dem Prinzip des Equal Pay, sondern auf der Grundlage eines Tarifvertrages entlohnt werden (Burda & Kvasnicka 2006: 203-204).

[2] Dasselbe Entgelt wie vergleichbare Stammarbeitnehmer im Entleihbetrieb.

[3] Dieselben wesentlichen Arbeitsbedingungen wie vergleichbare Stammarbeitnehmer im Entleihbetrieb.

Bei der Überlassungsdauer wurde im AÜG im Jahre 2011 der Wortlaut der EU-Richtlinie 2008/104/EG übernommen, wonach die Arbeitnehmerüberlassung an Entleiher „vorübergehend“ erfolgen soll. Seitdem gibt es keine genau definierte Höchstüberlassungsgrenze mehr. Weiterhin schuf das „Erste Gesetz zur Änderung des AÜGs“ durch § 3a AÜG eine gesetzliche Grundlage für die Errichtung einer Lohnuntergrenze in der Arbeitnehmerüberlassung, welche auch in verleihfreien Zeiten eingehalten werden muss. Durch die „Erste Verordnung über eine Lohnuntergrenze in der Arbeitnehmerüberlassung“ vom 21.12.2011 gab es seit dem 1.1.2012 feste Mindeststundenentgelte[4] (Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des AÜG 2014: 12-17).

Neben rechtlichen Aspekten sind für das vorliegende Forschungsvorhaben die Motive zur Aufnahme und Beendigung eines Leiharbeitsverhältnisses relevant. In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Beweggründe erläutert. Diese werden im folgenden Kapitel dargestellt.

2.2 Motive zur Aufnahme und Beendigung eines Leiharbeitsverhältnisses

Die Vermeidung von Arbeitslosigkeit zählt zu den am häufigsten genannten Beweggründen zur Aufnahme eines Leiharbeitsverhältnisses (Siemund 2013: 186). Dieser Wunsch wird in der Wissenschaft als Sprungbretteffekt beschrieben, wobei man zwischen dem sogenannten Brückeneffekt und Klebeeffekt unterscheidet. Der Klebeeffekt bezeichnet die direkte Übernahme des Leiharbeitnehmers durch das Einsatzunternehmen, wohingegen sich der Brückeneffekt auf den generellen Wechsel von einem Leiharbeitsverhältnis in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis bei einem anderen Unternehmen als dem Entleiher bezieht (Burkert et al. 2014: 19). Bei Untersuchungen zu der Sprungbrettfunktion der Zeitarbeit steht oftmals der Brückeneffekt im Vordergrund. Dieser bemisst den Integrationserfolg von Zeitarbeitnehmern in den ersten Arbeitsmarkt (Crimmann et al. 2009: 45). Da vor allem der niedrigqualifizierte Bereich am meisten von Arbeitslosigkeit betroffen ist (Weber & Weber 2013: 2), ist fraglich, wie sich der Sprungbretteffekt für hochqualifizierte Leiharbeitnehmer gestaltet. Weitere Motive im Kontext einer vorrübergehenden Tätigkeit sind die Aussicht auf eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer, aufgrund von der Erlangung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen, sowie die Überbrückung eines ungewissen Zeitraumes (Galais et al. 2007: 591; Siemund 2013: 190-196). Weiterhin werden der Wunsch nach positiven Erfahrungen im Arbeitsumfeld und die Erlangung neuer Eindrücke aufgrund der häufigen Wechsel der Arbeitsstätten zu den Beweggründen

[4] Am 17. September 2013 schlossen die Tarifvertragsparteien der Zeitarbeitsbranche einen Mindestlohntarifvertrag ab, der Lohnsteigerungen beinhaltet. Seit dem 1. Januar 2014 gilt in Deutschland ein fester Mindestlohn pro Stunde von 8,50 Euro (West), bzw. 7,86 Euro (Ost) (Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des AÜG 2014: 12-17).

gezählt (Siemund 2013: 192-193). In der wissenschaftlichen Literatur wird jedoch deutlich, dass die Beweggründe häufig auf Leiharbeitnehmer jeglicher Qualifikation oder ausschließlich geringer Qualifizierung bezogen werden. Bei hochqualifizierten Personen wird lediglich beschrieben, dass diese die Leiharbeit nutzen, um an interessanten Projekten mitzuarbeiten (Bouncken et al. 2012: 162). Deshalb stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwiefern es noch weitere Beweggründe bei Akademikern zu der Aufnahme eines Leiharbeitnehmerverhältnisses gibt.

Des Weiteren zeichnet sich die Zeitarbeitsbranche durch einen hohen „Personaldurchlauf" aus (Moser & Galais 2009: 52). Die Hälfte der Leiharbeitskräfte verlässt den Zeitarbeitsbetrieb innerhalb von drei Monaten, nach neun Monaten sind lediglich noch 25 Prozent beim Personaldienstleister beschäftigt (Haller & Jahn 2014: 5). Hierbei ist anzumerken, dass hochqualifizierte Zeitarbeitskräfte die längste Beschäftigungsdauer aller Leiharbeitnehmer aufweisen (Sitte & Lehmann 2013: 129). Nach neun Monaten sind ca. 36 Prozent und nach 18 Monaten noch ca. 20 Prozent der Akademiker im gleichen Leiharbeitsunternehmen angestellt (Haller & Jahn 2014: 5). Folglich stellt sich die Frage, inwieweit eine Bindung zwischen hochqualifizierten Zeitarbeitskräften und Personaldienstleistern entsteht. Von besonderer Bedeutung ist eine langfristige Bindung, welche in der vorliegenden Arbeit ab einer Leiharbeitsdauer von 18 Monaten definiert wird. Im organisatorischen Kontext wird diese Bindung als Organisationales Commitment bezeichnet, welches im folgenden Kapitel beleuchtet wird.

2.3 Organisationales Commitment

Organisationales Commitment ist der wissenschaftliche Fachausdruck für die Bindung von Mitarbeitern und beschreibt den Ausprägungsgrad der Identifikation und Verbundenheit dieser gegenüber ihrer Organisation (Felfe 2008: 25-27). Das Commitmentkonzept nach Meyer und Allen (1984) gewinnt, vor dem Hintergrund des Wandels auf dem Arbeitsmarkt und durch flexiblere Beschäftigungsformen, kontinuierlich an Bedeutung. Dem Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter, die sich stärker mit ihrer Organisation identifizieren, weniger dazu neigen, diese zu verlassen, Unannehmlichkeiten eher tolerieren und sich über die von ihnen verlangten Tätigkeiten und Aufgaben hinaus engagieren (Felfe 2008: 26-27).

Meyer und Allen (1984: 375 und 1990: 5-8) unterscheiden drei Arten von Commitment: Das affektive, normative und kalkulatorische Commitment. Unter dem affektivem Commitment ist die Verbundenheit aufgrund von Wünschen und Wollen der Beschäftigten zu verstehen. Die Organisation hat für den Beschäftigten eine hohe persönliche Bedeutung. Es besteht der Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben (Felfe 2008: 78-82). Das normative Commitment liegt vor, wenn Mitarbeiter glauben, dass sie einer sozialen

oder ethischen Norm entsprechen müssen. Vom kalkulatorischen Commitment wird gesprochen, wenn Beschäftigte aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen im Unternehmen bleiben müssen. Z. B. wenn der Arbeitsmarkt derzeit keine Alternativen für einen attraktiven Wechsel des Beschäftigten bietet, oder ein Wechsel mit finanziellen Einbußen einhergeht (ebd: 78-82).

Dem affektiven Commitment wird im Vergleich zum normativen und kalkulatorischen Commitment eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005: 248-250) haben einen starken positiven Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Arbeitsleistung ermittelt sowie einen starken negativen Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Fluktuationsabsicht.

Festzuhalten ist, dass das klassische Konzept des Commitments von einem Normalarbeitsverhältnis ausgeht, bei dem ein Mitarbeiter an eine Organisation gebunden ist, was sich aufgrund des Dreiecksverhältnisses in der Zeitarbeit anders gestaltet. Felfe et al. (2008: 88-91) legen in ihrer Studie dar, dass das klassische affektive Commitment von Leiharbeitnehmern im Vergleich zu Mitarbeitern aus einem traditionellen Normalarbeitsverhältnis schwächer ausgeprägt ist, was mit der Präferenz für ein Normalarbeitsverhältnis begründet wird. Ferner geben die Befunde zu erkennen, dass das affektive Commitment mit sinkender Aufgabenschwierigkeit, wie etwa im Bereich der Geringqualifizierten, weiter abnimmt. Dennoch stehen viele Leiharbeitnehmer der Zeitarbeit positiv gegenüber. So konnten Connelly et al. (2007: 329-333) zeigen, dass Zeitarbeitnehmer, die diese Beschäftigungsform freiwillig wählen, ein höheres affektives Commitment gegenüber dem Zeitarbeitsunternehmen zeigen, während diejenigen, die ein Normalarbeitsverhältnis favorisieren, eher ein kalkulatorisches Commitment aufweisen.

In diesem Kapitel wird deutlich, dass die Beziehung zwischen den Beschäftigten und der Organisation eine bedeutende Rolle spielt. Organisationen können durch das Setzen gezielter Anreize positive commitmentrelevante Einstellungen bedingen.[5] Deshalb wird im Folgenden auf Anreizsysteme in Organisationen eingegangen.

2.4 Anreizsysteme in Organisationen

Zum Verständnis von Anreizmodellen sind zunächst die Begriffe extrinsische und intrinsische Motivation zu unterscheiden. Unter extrinsischer Motivation ist die mittelbare oder instrumentelle Bedürfnisbefriedigung zu verstehen (Frey 1997: 20). Als wichtige extrinsische Bedürfnisse gelten z. B. das Sicherheitsbedürfnis und daraus resultierende monetä-

[5] Studien zu Commitment und einzelnen Anreizinstrumenten werden im Forschungsstand Abschnitt 2.2 dargestellt.

re Verdienste (Becker 1990: 9-10). Deci (1971: 105) zufolge ist eine Person „intrinsisch motiviert, eine Aktivität zu unternehmen, wenn sie keine sichtbare Belohnung als die Aktivität selbst erhält“.

Thom und Friedli (2008: 26)[6] untergliedern in ihrem Anreizmodell extrinsische Anreize in materielle und immaterielle Anreize. Zu den materiellen Anreizen gehören z. B. das vertragliche Grundgehalt und variable Gehaltsanteile. Immaterielle Anreize umfassen soziale und organisatorische Faktoren. Während sich soziale Faktoren in der Zusammenarbeit mit anderen, wie der Teamarbeit, Kommunikationsstruktur und Führungsverhalten begründen, sind unter organisatorischen Faktoren Anreize gemeint, die auf institutionellen Gegebenheiten beruhen. Hierzu zählen u. a. das Image, der Unternehmensstandort, Arbeitszeitmodelle als auch Personalentwicklungsmaßnahmen. Intrinsische Motivatoren umfassen Aspekte der Tätigkeit wie Autonomie und Anforderungsvielfalt (ebd.: 26).

Betrachtet man mögliche Anreizstrategien von Zeitarbeitsunternehmen mit dem allgemeinen Anreizsystem nach Thom und Friedli (2008: 26) wird ersichtlich, dass Merkmale des Verleihers, welche den extrinsischen Anreizen zuzuordnen sind, eine hohe Bedeutung für das Commitment zwischen Leiharbeitnehmer und Verleiher haben (Felfe et al. 2005: 104-105, 108-109, 111; Felfe 2008: 183). Bezüglich der materiellen Anreize haben Verleiher die Möglichkeit, Leiharbeitnehmer nach dem Equal Pay Prinzip zu bezahlen oder durch einen Tarifvertrag davon abzuweichen (Emamalizadeh 2012: 106). So fällt das Bruttomonatseinkommen bspw. bei Ingenieuren oder IT-Berufen ohne Tarifvertrag höher aus als mit Tarifvertrag (Bispinck & Stoll 2013: 19). Zusätzlich können übertarifliche Entgeltbestandteile von Zeitarbeitsunternehmen selbstständig festgesetzt werden, was eine Abgrenzung zum Wettbewerb ermöglicht (Emamalizadeh 2012: 106). Hochqualifizierte Leiharbeitnehmer können für anspruchsvolle Tätigkeiten auch außertariflich angestellt werden, wodurch sich ein höherer Spielraum in der Entgeltgestaltung ergibt (ebd.: 109). Von besonderer Bedeutung aus motivationstheoretischer Sicht ist die Sicherstellung der Entgeltgerechtigkeit, wobei zwei Formen der Gerechtigkeit zu unterscheiden sind (Holtbrügge 2013: 192). Zum einen sollte anhand der Gerechtigkeitstheorie von Adams die Verteilungsgerechtigkeit beachtet werden, welche erfüllt ist, „wenn das eigene Austauschverhältnis von Anreizen und Beiträgen mit dem Austauschverhältnis vergleichbarer Mitarbeiter übereinstimmt“ (ebd.: 192). Überträgt man dies auf die Situation der Leiharbeitnehmer, so fühlen sich Leiharbeitnehmer nach dem Prinzip der Verteilungsgerechtigkeit ungerecht behandelt, wenn sie bspw. weniger verdienen als Festangestellte trotz gleicher Leistung und Aufgaben. Laut der Sonderauswertung der Beschäftigungsstatistik der Bundesagen-

[6] vgl. Anhang 12

tur für Arbeit gibt es einen erheblichen entgeltlichen Unterschied, welcher aus dem Median der Bruttoarbeitsentgelte sozialversicherungspflichtiger Vollzeitbeschäftigter in der Gesamtwirtschaft und der Zeitarbeit hervorgeht (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung 2012: 25). So verdienten z. B. männliche Arbeitnehmer mit einem Hochschulabschluss in der Gesamtwirtschaft in Westdeutschland durchschnittlich 35,8 Prozent mehr als die Zeitarbeitnehmer (ebd.: 25). Die Lohndifferenz kann durch Merkmalsunterschiede wie jüngeres Alter und weniger Berufserfahrung von Zeitarbeitnehmern teilweise erklärt werden, jedoch nicht im vollen Umfang (Bispinck & Stoll 2013: 9). Außerdem erhalten Zeitarbeitsbeschäftigte weniger Sonderzahlungen als Stammarbeitskräfte (ebd.:11), was die Entgeltunterschiede noch weiter erhöht. Aus diesen Zahlen lässt sich schließen, dass die Verteilungsgerechtigkeit in der Zeitarbeitsbranche ein deutliches Verbesserungspotenzial aufweist. Zum anderen ist die Verfahrensgerechtigkeit zu berücksichtigen, welche voraussetzt, „dass die Kriterien der Entgeltdifferenzierung bekannt und transparent sind und deren Messung nachvollziehbar ist“ (Holtbrügge: 192). Die Entgeltdifferenzierung kann nach unterschiedlichen Aspekten erfolgen: Marktgerecht, anforderungs-, leistungs-, qualifikations- und sozialgerecht (Jung 2011: 564). Demnach ist es wichtig, dass Personaldienstleister die Kriterien für die Festsetzung des Entgelts konsistent festlegen und offen mit den Leiharbeitnehmern kommunizieren, damit eine gerechte Entlohnung sichergestellt werden kann. Die genaue Ausgestaltung unterschiedlicher Vergütungsstrategien in der Zeitarbeitsbranche für hochqualifizierte Leiharbeitnehmer wurde jedoch bisher nicht untersucht.

Im Bereich der immateriellen Anreize steht Personalentwicklung als Bindungsinstrument im Vordergrund, da Personaldienstleister über Qualifizierungsmaßnahmen ihre Attraktivität für Kunden und Bewerber erhöhen können (Bouncken & Bornewasser 2012: 44). Da der wirtschaftliche Erfolg von Zeitarbeitsunternehmen vor allem von der Qualifikation der Mitarbeiter abhängt, welche die Verleihfähigkeit der Leiharbeitnehmer bestimmt (Kaufhold & Düsseldorff 2010: 1), ist anzunehmen, dass spezialisierte Zeitarbeitsunternehmen ein Weiterbildungsangebot für hochqualifizierte Leiharbeitnehmer anbieten. Bisherige Untersuchungen von Weiterbildungsangeboten in der Zeitarbeitsbranche konzentrieren sich vor allem auf die Bereitstellung kurzfristiger Minimalqualifikationen[7] und Sicherheitsunterweisungen (Moser & Galais 2008: 25, Kaufhold & Düsseldorff 2010: 7). Somit finden systematische Weiterbildungen oder Qualifizierungen in der Regel weder durch die Leiharbeitsunternehmen noch durch die Entleihunternehmen statt (Siemund 2013: 89). Zeitarbeitsunternehmen stellen bevorzugt diejenigen Leiharbeitnehmer ein, welche bereits über alle notwendigen Qualifikationen verfügen, um erfolgreich vermittelt werden zu können

[7] z. B. EDV-Kurse, Gabelstaplerführerscheine oder Produktschulungen.

und nicht für einen Einsatz qualifiziert werden müssen (Moser & Galais 2008: 24). Da in der Zeitarbeitsbranche Bewerber nicht nur einer bestimmten Stelle zugeordnet, sondern an unterschiedliche Kundenunternehmen überlassen werden, liegt der Fokus bei der Personalauswahl auf der „Vermittlungsfähigkeit“ des Bewerbers. Für ein erfolgreiches Matching müssen möglichst genau die Anforderungen der Kunden und weniger die des Zeitarbeitsunternehmens erfüllt werden (Galais & Moser 2009: 52). Eine Qualifizierung wird dann vorgenommen, wenn keine passenden Mitarbeiter vorhanden sind und dadurch ein Einsatz bei einem Kundenunternehmen sichergestellt wird (Moser & Galais 2008: 24). Es ist anzunehmen, dass dieser Fall in spezialisierten und wissensintensiven Bereichen häufiger eintritt und Akademiker in der Zeitarbeitsbranche deshalb Weiterbildungsangebote nutzen. Neben der Weiterbildung ist vor allem das informelle Lernen von Bedeutung, da Zeitarbeitnehmer aufgrund der verschiedenen Einsätze wichtige fachliche und soziale Kompetenzen entwickeln können (Moser & Galais 2008: 27-28).

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen werden im nachfolgenden Abschnitt der Forschungsstand und das Forschungsziel erläutert.

2.5 Forschungsstand und Forschungsziel

Es gibt kaum einschlägige Forschungsliteratur, welche im Kontext der Zeitarbeit die Beziehung zwischen Verleiher und hochqualifizierten Leiharbeitnehmern untersucht. Lediglich Emamalizadeh (2012) erkannte den steigenden Bedarf von hochqualifizierten Arbeitnehmern in der Zeitarbeitsbranche und nahm dies zum Anlass, die „Attraktivität von Leiharbeitsverhältnissen für hochqualifizierte Arbeitnehmer“ zu beleuchten. Sie untersuchte die Gewinnung von hochqualifizierten Zeitarbeitskräften und die Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Funktionen auf Grundlage der Anreiz-Beitrags-Theorie. Darüber hinaus wird in der wissenschaftlichen Literatur bei Untersuchungen der Leiharbeitsbranche oftmals nicht nach dem Qualifizierungsgrad differenziert. Ungefähr 60 Prozent der Leiharbeitnehmer haben eine Berufsausbildung abgeschlossen und ca. 30 Prozent verfügen über keine Berufsausbildung (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung 2012: 17). Demnach spiegelt eine allgemeine Betrachtung der Leiharbeitsbranche nicht die Bedingungen der Leiharbeitnehmer mit einem Hochschulabschluss wider. Aus diesem Grund wird eine Verbindung zwischen dem aktuellen Forschungsstand in der Leiharbeitsbranche und der Situation von Hochqualifizierten hergestellt.

Die Forschungsarbeit wird auf Basis des allgemeinen Anreizsystems nach Thom und Friedli (2008) durchgeführt, welches der Motivationstheorie zuzuordnen ist. Anhand dieses Modells wird die Operationalisierung der Bindung zwischen hochqualifizierten Zeitarbeitnehmern und Leiharbeitsfirmen vorgenommen. Der geplante Einsatz von Anreizinstrumenten durch ein Unternehmen kann neben der Motivationssteigerung auch zur Bin-

dung der Mitarbeiter an die Organisation führen (Gabor 2011). In verschiedenen Studien werden einzelne Aspekte, die sich auch in diesem Anreizmodell wiederfinden, als wichtige Faktoren für das organisationale Commitment gegenüber der Organisation identifiziert. Zu diesen Faktoren zählen bspw.: Anforderungen an die Arbeitsaufgabe (Mathieu & Zajac 1990), interessante, abwechslungsreiche Arbeitsinhalte und Eigenverantwortlichkeit (Felfe 2008), Qualifizierungschancen (Felfe 2008) und flexiblere Arbeitszeiten (Kush & Stroh 1994).

In diesem Forschungsprojekt wird bei den extrinsischen, materiellen Anreizen insbesondere die Entlohnung beleuchtet, welche mit den Ergebnissen von Emamalizadeh (2012) betrachtet werden. Sowohl Bispinck & Stoll (2013) als auch das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (2012) haben sich mit den Unterschieden der Bruttoarbeitsentgelte zwischen Zeitarbeitnehmern und Festangestellten auseinandergesetzt und konnten feststellen, dass es große Lohndifferenzen zwischen diesen beiden Beschäftigungsgruppen gibt. Aufgrund dessen wird der Aspekt der Entgeltgerechtigkeit und Entgeltdifferenzierung mit Hilfe von Holtbrügge (2013) und Jung (2011) behandelt. Die Personalentwicklung als extrinsischer, immaterieller Anreiz wird in der wissenschaftlichen Literatur ausführlicher mit dem Hintergrund von niedrigqualifizierten Leiharbeitnehmern beleuchtet (Moser & Galais 2008; Bornewasser & Zülch 2013; Siemund 2013). Ein Bezug zu den Hochqualifizierten in diesem Bereich wurde von Kaufhold & Düsseldorff (2010) Emamalizadeh (2012) sowie Bouncken & Bornewasser (2012) hergestellt.

Betrachtet man das Commitment, sind insbesondere das Commitmentkonzept nach Meyer und Allen (1984) als auch die Studie von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) hervorzuheben. In den bisherigen Untersuchungen wurde das Konzept aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, wie das Commitment von Leiharbeitnehmern zum Verleiher (Van Breugel et al. 2005, Connelly et al 2007), vergleichend zwischen Ver- und Entleihern (Felfe et al. 2005, Galais & Moser 2009) oder zur Stammbelegschaft (Bornewasser 2010; Sende & Vitera 2013). Untersuchungen, welche sowohl das Commitment der Leiharbeitnehmer zum Verleiher und Entleiher ergründeten, ergaben, dass kein organisationales Commitment zum Verleiher, lediglich zum Entleihunternehmen besteht (Galais & Moser 2009), bzw. das organisationale Commitment gegenüber dem Verleiher deutlich geringer ausfällt als gegenüber dem Entleiher (Felfe 2008).

Des Weiteren existiert ein geringer Forschungsstand bezüglich der Motive für die Aufnahme von Leiharbeitsverhältnissen und die Gründe für den Verbleib in diesem Beschäftigungsverhältnis von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern aufgrund der bisherigen Fokussierung auf Geringqualifizierte (Galais et al. 2007; Bouncken et al. 2012; Siemund 2013). Da der Sprungbretteffekt von unterschiedlichen Wissenschaftlern als zentrales

Motiv hervorgehoben wird, erfolgt in dieser Forschungsarbeit eine Differenzierung zwischen dem Brücken- und Klebeeffekt (Crimmann et al. 2009 und Burkert et al. 2014), um Unterschiede zwischen hoch- und niedrigqualifizierten Leiharbeitnehmern herausarbeiten zu können.

Betrachtet man die wissenschaftliche Literatur zu der Thematik der Mitarbeiterbindung in der Zeitarbeit, wird deutlich, dass hochqualifizierte Leiharbeitnehmer als spezielle Zielgruppe wenig berücksichtigt werden. Diese Forschungslücke wird zum Anlass genommen, um zu untersuchen, inwieweit die Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern als personalpolitische Strategie für Zeitarbeitsunternehmen relevant ist und wie Leiharbeitsunternehmen die Bindungsstrategie mittels materieller und immaterieller Anreize ausgestalten. Darüber hinaus sollen Erkenntnisse im Hinblick darauf gewonnen werden, welche Motive Hochqualifizierte zur Aufnahme eines Leiharbeitsverhältnisses bewegen und inwieweit sich die Anreize der Leiharbeitsunternehmen auf die Bindung zwischen dem hochqualifizierten Leiharbeitnehmer und der Zeitarbeitsfirma auswirken. Folglich leitet sich aus dem Forschungsprojekt die folgende Forschungsfrage ab: „Wie wirken sich motivationsorientierte Anreizstrategien von Leiharbeitsunternehmen auf die Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern aus?“.

Für die Beantwortung der Fragestellung wurden sowohl Experteninterviews als auch Gruppendiskussion gewählt. Im nachstehenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der Forschungsarbeit erläutert.

3 Methodik

Zur Bearbeitung der Forschungsfrage und Gewinnung von neuen Erkenntnissen wurden qualitative Methoden angewandt, um die Perspektiven von Experten sowie von Betroffenen zu erheben. Dazu wurden die Daten mit Hilfe von Experteninterviews (Kapitel 3.1) innerhalb der Zeitarbeitsbranche sowie in Form einer Gruppendiskussion (Kapitel 3.2) mit Betroffenen dieser Branche gewonnen. Die Experteninterviews dienen der Grundlagenbildung, da wie bereits aus dem Forschungsstand hervorgeht, wenig einschlägige Literatur zu hochqualifizierten Leiharbeitnehmern vorliegt. Nachfolgend wird zu den einzelnen Methoden jeweils die Auswahl der Instrumente erläutert, um anschließend das Sampling sowie den Feldzugang und die jeweiligen Erhebungs- und Auswertungsmethoden darzustellen.

3.1 Experteninterview

Das Experteninterview gilt in der empirischen Sozialforschung als ein weit verbreitetes Erhebungsinstrument (Bogner & Menz 2009: 8). Für die zugrundeliegende Forschungsfrage erweist sich das Experteninterview als passende Erhebungsform, da es eine schnelle Exploration des Forschungsgegenstandes ermöglicht (ebd.: 8). Dies ist relevant, da es im Bereich der hochqualifizierten Leiharbeitnehmer wenig Forschungsliteratur gibt und dadurch eine Grundlage für die anschließende Gruppendiskussion geschaffen werden kann. Im Vergleich zu anderen qualitativen Erhebungsformen ist der zeitliche und ökonomische Aufwand deutlich geringer und der Zugang insbesondere zu sensiblen Themen einfacher (Bogner & Menz 2009: 8).

3.1.1 Sampling und Feldzugang

Im Forschungsprojekt wurden zunächst die Perspektiven von Experten der Leiharbeitsbranche untersucht. Der Begriff „Experte“ wird in der Literatur unterschiedlich definiert (vgl. Schütz 1972; Hitzler et al. 1994; Walter 1994; Liebold & Trinczek 2002). Meuser und Nagel (1991: 445) beschreiben, dass der Expertenstatus vom jeweiligen Forschungsinteresse abhängig ist und vom Forscher zugeschrieben wird. Experten können Personen sein, die bspw. die Verantwortung für eine bestimmte Problemlösung tragen oder einen privilegierten Zugang zu Informationen haben (ebd.: 443-444). In der Forschungsarbeit wird der Expertenstatus Vertretern von Leiharbeitsfirmen zugeschrieben, welche hochqualifizierte Leiharbeitnehmer überlassen. Um einen Feldzugang zu schaffen, wurden die Internetseiten von Leiharbeitsfirmen gesichtet und Gespräche mit verantwortlichen Personen auf zwei Firmenkontaktmessen geführt. Insgesamt konnte eine Leiharbeitsfirma für einen Pretest sowie drei weitere Personaldienstleister für die Experteninterviews gewonnen werden. Von den drei geführten Experteninterviews haben sich zwei Zeitarbeitsfirmen

ausschließlich auf hochqualifizierte Leiharbeitnehmer spezialisiert, während die dritte Zeitarbeitsfirma generalistisch ausgerichtet ist und hochqualifizierte Leiharbeitnehmer als eine Teilzielgruppe sieht.

3.1.2 Erhebungsmethode

Nach Lieboldt und Trinczek (2009: 32) wird das Experteninterview überwiegend leitfadengestützt durchgeführt. Der Leitfaden strukturiert den Interviewablauf und folgt dem Prinzip: „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferich 2014: 560). Die für Experteninterviews typische Gestaltung zeichnet sich durch eine stärkere Strukturierung sowie durch konkret und prägnant zu beantwortende Fragen aus (ebd.: 536-568). Dies wurde bei der Erstellung des Leitfadens beachtet und durch einen vorgeschalteten Pretest überprüft. Nach dem Pretest wurde die Stimulusfrage offener gestaltet, da sich herausstellte, dass sie zu strukturorientiert war. Der Leitfaden[8] enthält nach einem allgemeinen Warming-Up eine Stimulusfrage. Die anschließenden Hauptfragen des Interviewleitfadens beziehen sich auf die Kategorien Anwerbungsstrategien von Zeitarbeitsunternehmen, Motive zur Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses von Hochqualifizierten bei der Leiharbeit, Image der Zeitarbeit, Bindung, Fluktuation, Arbeitszufriedenheit gegenüber der Zeitarbeit, Vor- und Nachbereitung auf die Tätigkeit beim Entleiher, Personalentwicklung sowie Entlohnung. Diese Kategorien sind theoriegeleitet und beziehen sich auf das „Allgemeine Anreizsystem“ nach Thom und Friedli (2008: 26)[9]. Von den drei durchgeführten Experteninterviews konnten zwei auf Tonband aufgenommen und eins während des Interviews protokolliert werden. Um eine möglichst inhaltliche Vollständigkeit des Protokolls zu gewährleiten, wurden Aufzeichnungen durch den Interviewführer und Protokollanten erstellt und nach dem Interview gegenseitig ergänzt.

3.1.3 Auswertungsmethode

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt mit Hilfe der Auswertungsstrategie nach Meuser und Nagel (1991: 451-467). Das Besondere bei der Auswertung ist der Fokus auf die inhaltlich-thematischen Äußerungen im institutionell-organisatorischen Kontext der Experten. Der Experte wird als Repräsentant seiner Zunft gesehen, dessen Aussagen mit denen von anderen Experten verglichen und anschließend Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet werden. Die Vergleichbarkeit wird einerseits durch den geteilten institutionell-organisatorischen Kontext und andererseits durch die Anwendung eines Leitfadens hergestellt (ebd.: 452-453). Im Forschungsprojekt erfolgte eine Transkription[10] der

[8] vgl. Anhang 1

[9] vgl. Kapitel 2.4

[10] vgl. Anhang 3

zwei auf Tonband aufgenommenen Interviews, mit einer Fokussierung auf die inhaltliche Vollständigkeit. Nach der Transkription folgte eine Verdichtung des Materials durch die Paraphrase, wobei dies gleichzeitig den ersten Schritt des protokollierten Interviews darstellte. Das Material wurde weiter verdichtet, indem für die Paraphrasen Überschriften mit der Terminologie des Interviewpartners entwickelt wurden. Diese beiden Reduktionsschritte erfolgten für jedes Interview in einer getrennten Tabelle.[11] In einer weiteren Tabelle wurden die gebildeten Themen mit den anderen Interviews verglichen, Überschriften vereinheitlicht sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgestellt.[12] Anschließend folgte der Prozess der Kategorienbildung und somit die Ablösung vom Text[13] (ebd.: 451-466). Diese Kategorien dienten als Grundlage für die Formulierung von Fragestellungen für den Leitfaden der Gruppendiskussion. Im nachstehenden Abschnitt wird jene Methode und dessen Vorgehen erläutert.

3.2 Gruppendiskussion

„Die Gruppendiskussion läßt sich […] als ein Verfahren definieren, in dem in einer Gruppe fremdinitiierte Kommunikationsprozesse angestoßen werden, die sich in ihrem Ablauf und der Struktur zumindest phasenweise einem ‚normal' Gespräch annähern" (Loos & Schäfer 2001: 13). Durch den Diskussionsleiter angeregt, diskutieren die Personen über ein vorgegebenes Thema (ebd.: 13). Ziel ist es eine einheitliche Gruppenmeinung zum Diskussionsgegenstand zu ermitteln, welche von der Mehrzahl der Diskussionsteilnehmer befürwortet oder akzeptiert wird (Lamnek 2001: 60). Im Kontext des vorliegenden Forschungsprojektes wurde diese Erhebungsmethode gewählt, um die Gruppenmeinung hochqualifizierter Leiharbeitnehmer zu erforschen. Da die Teilnehmer der Gruppendiskussion diese häufig nicht als eine Befragungssituation wahrnehmen, liegt der Vorteil der Methode gegenüber einem Interview in der spontanen und interaktiven Äußerung der Teilnehmer. Von Nachteil ist eine sich in der Gruppe entwickelnde Wort- und Meinungsführerschaft oder ein Konformitätsdruck. Dies kann zur Folge haben, dass konträre Meinungen nicht geäußert werden. Als problematisch erweisen sich zudem Missverständnisse oder ein „Aneinander-Vorbeireden", was die Auswertung der Gruppendiskussion erschweren kann (Behnke et al. 2010: 249-250).

3.2.1 Sampling und Feldzugang

Als Betroffene der Leiharbeitsbranche werden hochqualifizierte Arbeitnehmer mit einem Fachhoch- oder Hochschulabschluss definiert, welche sich zum Zeitpunkt der Untersu-

[11] vgl. Anhang 5.1

[12] vgl. Anhang 5.2

[13] vgl. Anhang 5.3

chung in einem Leiharbeitsverhältnis befanden oder zuvor in einem Leiharbeitsverhältnis gearbeitet haben. Der Feldzugang für die Gruppendiskussion erfolgte über das soziale Netzwerk Xing. Es wurden 55 Akademiker aus der Zeitarbeitsbranche kontaktiert. Sieben Personen konnten für die Gruppendiskussion, welche 1 Std. 43 Min. andauerte, gewonnen werden. Unter den Teilnehmern waren fünf männliche und zwei weibliche Teilnehmer, wovon vier zwischen 18-24 Monaten, zwei 2,5 Jahre und eine Person neun Jahre in der Leiharbeit tätig waren. Fünf Leiharbeitnehmer waren bei einer spezialisierten Zeitarbeitsfirma und zwei bei einem Generalisten beschäftigt.

3.2.2 Erhebungsmethode

Die Rahmenthemen der Diskussion werden in einem Leitfaden zusammengefasst, welcher grob eingegrenzte Themen (topic guide) oder formulierte Fragen (questioning route) beinhalten kann (Lamnek 2005: 96-97). Der Aufbau des Leitfadens gliederte sich in: Eisbrecherfrage, Hinführungsfrage, Überleitungsfrage, Schlüsselfragen und Schlussfragen (Lamnek 2001: 88). In Anlehnung an die Ergebnisse des Experteninterviews enthält der Leitfaden der Gruppendiskussion nach der Eröffnungsfrage die Hinführungsfrage zum Image. Eine Überleitung zu den Schlüsselfragen erfolgte anhand der Motive für die Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses in der Leiharbeitsbranche. Folglich wurden die Kategorien Beschäftigungsdauer, Tätigkeit, Personalentwicklung, Bindung, Fluktuation, Entlohnung und Sicherheit abgefragt. Resultierend aus dem Pretest wurden einzelne Fragen umformuliert und zusätzliche Stimuli hinzugefügt, um das Interesse und die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu erhöhen. Z. B. wurden die Teilnehmer bei der Überleitungsfrage gebeten, ihre Antwort auf einen Zettel zu notieren, bevor sie diesen Begriff vorstellten, um Reihenfolgeeffekte zu vermeiden.

Neben dem Diskussionsleiter wurde ein Co-Diskussionsleiter für die vorliegende Gruppendiskussion eingesetzt. Diesem kam die Aufgabe zu, während des Gesprächsverlaufs Unklarheiten zu dokumentieren und am Ende Nachfragen zu stellen. Eine Dokumentation der Diskussion kann durch einen verdeckten Beobachter, Audioaufzeichnungen, Videoaufzeichnung, Mitschriften und Transkription erfolgen (Lamnek 2005: 170), wobei nicht die Aufzeichnung der individuellen Meinungen der Diskussionsteilnehmer von Bedeutung ist, sondern der Kontext der gefragten Thematik. Für die vorliegende Dokumentation wurden zwei Beobachter, eine Video- und Audioaufzeichnung gewählt, damit die Projektgruppe eine inhaltsgetreue Auswertung und eine Analyse nonverbaler Kommunikation sicherstellen konnte. Zudem wurden nach der Diskussion charakteristische Sprechweisen notiert, welche der Stimmenzuordnung bei der Transkription dienen (Lamnek 2001: 54-55).

3.2.3 Auswertungsmethode

Gemäß Lamnek (2001: 162) gibt es „kein allgemein bevorzugtes oder gar normativ-methodologisch vorgegebenes Auswertungsverfahren für die Analyse von Gruppendiskussionsverfahren“. Die Auswertung der Gruppendiskussion erfolgte zum einen in Anlehnung an Meuser und Nagel (1991), um eine Vergleichbarkeit zwischen den Experteninterviews und der Gruppendiskussion zu gewährleisten. Zum anderen wurde zusätzlich eine Auswertung in Anlehnung an Mangold (1973) gewählt, um die informelle Gruppenmeinung herauszuarbeiten. Gruppenmeinungen bezeichnet Mangold als informell, wenn es sich um geteilte Ansichten und Auffassungen handelt, welche eine Gruppe der gleichen sozialen Struktur teilt (Mangold 1960: 61).

Nach Werner Mangold (1973)[14] erfolgt die Auswertung von Gruppendiskussionen in drei Schritten. Zunächst ist eine qualitative Untersuchung der Diskussionsprotokolle vorgesehen. Die Analyse des thematischen Sachverhaltes, der Motive und Perspektiven, der Zusammenhänge zwischen den Reaktionen zu verschiedenen Themengebieten, der spezifische Vorstellungen, Urteile und Emotionen sowie der Stellungnahme der Gruppe erfolgen in diesem ersten Schritt (Mangold 1973: 251). Meinungsverschiedenheiten müssen beachtet werden, da diese zur Bildung von Untergruppenmeinungen beitragen können, welche wiederum mit sozialstatistischen und anderen Kriterien abgeglichen werden (ebd.: 251). Der Ursprung der Untergruppenmeinungen und die Bedeutung dieser für die Gruppenmeinung sollen demnach ermittelt werden. Gemäß Mangold sei es zudem von hoher Bedeutung, den gesamten Diskussionsverlauf zu betrachten, um die Bedeutung der Argumente und Veränderungen dieser beurteilen zu können (ebd.: 251). Um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Gruppendiskussionen zu erzielen, sieht Mangold eine Kategorisierung der Protokolle nach Themen und Unterthemen vor. Im zweiten Schritt erfolgt ein Vergleich der Diskussionsabläufe und Meinungsstrukturen der Gruppendiskussionen, welche eine gleiche soziale Struktur aufweisen (ebd.: 252). Typische Reaktionen und Meinungen bestimmter Gruppen sollen demnach ermittelt werden. Im dritten Auswertungsschritt werden die Gruppendiskussionen unterschiedlicher sozialer Struktur anhand der zuvor erarbeiteten Gruppenmeinungen und Struktur verglichen (ebd.: 252).

Die Auswertung der vorliegenden Gruppendiskussion erfolgte nach Meuser und Nagel (1991) sowie nach Mangold (1973). Da die Auswertungsmethode Mangolds auf mehreren Gruppendiskussionen beruht, wurde im vorliegenden Projekt lediglich der erste Schritt Mangolds umgesetzt. Bei der Auswertung wurde zunächst nach Meuser und Nagel eine

[14] vgl. Kapitel 3.1.3

Paraphrasierung des Diskussionstransskripts durchgeführt, eine Überschriftenbildung vorgenommen und Kategorien abgeleitet.[15] Im nächsten Schritt wurden die Diskussionsinhalte in Anlehnung an Mangold innerhalb der Kategorien analysiert. Sowohl die gebildeten Überschriften als auch die Gesprächsnotizen wurden dabei im Kontext des Diskussionsverlaufes betrachtet. Die Erarbeitung einer Gruppenmeinung und Untermeinungen wurden somit ermöglicht.[16] Im letzten Schritt wurden die erarbeitete Gruppenmeinung und die Untermeinungen den Ergebnissen der Experteninterviews gegenüber gestellt.[17]

Im nachstehenden Kapitel 4 erfolgt die Darstellung und Diskussion der Ergebnisse aus den Experteninterviews und der Gruppendiskussion.

[15] vgl. Anhang 11.1

[16] vgl. Anhang 11.2

[17] vgl. Anhang 11.3

4 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews und der Gruppendiskussion vorgestellt (Kapitel 4.1). In Kapitel 4.2 werden diese in Bezug auf die zugrundeliegende Theorie und dem aktuellen Forschungsstand diskutiert.

Dabei ist zu beachten, dass die befragten Leiharbeitnehmer nicht in den Zeitarbeitsfirmen der Experten beschäftigt sind. Folglich können keine direkten Wirkungszusammenhänge zwischen den aufgeführten Anreizstrategien der Experten und der Wahrnehmung der Zeitarbeitnehmer abgeleitet werden. Es wird angenommen, dass die Experten der Zeitarbeitsunternehmen Anreizstrategien benennen, die auch von anderen Leiharbeitsfirmen eingesetzt werden. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Leiharbeitnehmer Erfahrungen in der Zeitarbeit gesammelt haben, welche in dieser Branche üblich sind. Eine Gegenüberstellung von beiden Sichtweisen ist notwendig, um mögliche Auswirkungen der Anreizstrategien auf die Bindung ermitteln zu können.

4.1 Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung der Experteninterviews und der Gruppendiskussion konzentriert sich auf die motivationsorientierten Anreizstrategien nach dem Modell von Thom und Friedli (2008), die von Zeitarbeitsfirmen zunächst zur Gewinnung und schließlich zur Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern eingesetzt werden können. Hinführend werden zunächst die Motive dargestellt, welche hochqualifizierte Leiharbeitnehmer zum einen nach Einschätzung der Experten und zum anderen aus der Sicht der Leiharbeitnehmer zu einem Arbeitsverhältnis in der Zeitarbeitsbranche bewegen. Es folgt eine Darstellung der motivationsorientierten Anreizstrategien der Zeitarbeitsfirmen, die zu den Kategorien Image, Entlohnung, Personalentwicklung, Bindung und zu der induktiv entwickelten Kategorie Flexibilität identifiziert werden konnten. Zugleich wird die Wahrnehmung der Leiharbeitnehmer aus der Gruppendiskussion zu diesen Kategorien dargestellt. In einem dritten Schritt wird erläutert, inwieweit die Bindung hochqualifizierter Leiharbeitnehmer tatsächlich als personalpolitische Strategie von den Zeitarbeitsfirmen verfolgt wird. Abschließend wird der Frage „Gekommen, um zu bleiben?“ nachgegangen und welche Voraussetzungen damit in Zukunft verbunden sein werden.

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews werden nachfolgend als Ganzes abgebildet. Nur wenn sich die Ergebnisse des Generalisten und der Spezialisten unterscheiden, werden die Befunde getrennt aufgezeigt. Die Ergebnisse aus der Gruppendiskussion werden als Gruppenmeinung dargestellt, wenn mindestens vier von sieben Diskussionsteilnehmern einem Sachverhalt zustimmen. Bei geringerer Zustimmung wird im Nachfolgenden von einer Untermeinung gesprochen.

Motive zur Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses in der Leiharbeitsbranche:

Die Experten beschreiben unterschiedliche Motive für die Aufnahme eines Leiharbeitsverhältnisses von Hochqualifizierten. Der Generalist sieht die Möglichkeit zur Übernahme beim Kundenunternehmen als Hauptmotiv. Während ein Spezialist ebenfalls die Übernahme beim Zielunternehmen nach ausreichender Sammlung von Berufserfahrung in der Leiharbeit als mögliches Motiv sieht, ist ein anderer Spezialist davon überzeugt, dass die Zeitarbeit nur als Sprungbrett genutzt wird, wenn das Angebot und somit die Anreize der Zeitarbeitsfirma nicht gut genug sind.

„Also die begreifen dann die Zeitarbeit als Chance […]. Wir reden hier immer über Arbeit, wir vermitteln Arbeit, Leute in Arbeit […]." (EA Z. 33-34).

„Weil irgendwann findet man sein Traumunternehmen und bekommt eine Position angeboten aufgrund der Erfahrung, die man bei uns gesammelt hat, dass man uns dann leider auch wieder verlässt." (EB Z. 110-112).

„Zeitarbeit wird als Sprungbrett genutzt, wenn das Angebot der Zeitarbeitsfirma schlecht ist. Die Zeitarbeitnehmer schreiben dann weiter Bewerbungen oder sie sprechen den Ansprechpartner des Kunden an und hoffen auf eine Übernahme." (EC Z. 38-40).

Weiterhin kann die Zeitarbeit einen Zugang zum verdeckten Arbeitsmarkt[18] ermöglichen und Personen mit erschwerten Einstiegschancen unterstützen, wie z. B. Absolventen oder Berufserfahrene mit einem ungleichmäßigen Lebenslauf.

„Also auch der Zugang zu Unternehmen, die eben selber diese Stellen gar nicht ausschreiben, ist mit Sicherheit ein Motiv." (EB Z. 100-101).

„[…] Absolventen zum Beispiel, die so ein paar Praktika gemacht haben, denen wird ja teilweise der Einstieg in das Berufsleben sehr schwer gemacht und die sind im Grunde zu allem bereit. Die wollen nur Fußfassen […]." (EA Z. 272-274).

„[…] und es gibt wohl kaum einen Menschen, wo das Leben immer so ganz gleichmäßig verläuft. Da gibt es schon mal irgendwelche Haken im Lebenslauf […], aber das kann man ja alles erklären, wie es dazu gekommen ist und wir können sehr gut den Kandidaten unterstützen." (EA Z. 465-468).

[18] Als verdeckter Arbeitsmarkt werden Stellen in Unternehmen bezeichnet, die nicht auf dem externen Stellenmarkt ausgeschrieben werden.

Ebenso wie bei den Experten, beschreiben auch die Teilnehmer der Gruppendiskussion unterschiedliche Motive für die Aufnahme eines Leiharbeitsverhältnisses. Hierzu gehören der Einstieg, die Sammlung von Erfahrungen und die berufliche Rollenfindung. In diesem Zusammenhang wird auch von Alternativlosigkeit gesprochen und der Möglichkeit, einen Zugang zum verdeckten Arbeitsmarkt zu erhalten.

> *„Auch leider nur eine Leiharbeitsstelle, weil feste Stellen bei Firma AB aktuell eigentlich gar nicht mehr vorhanden sind." (Dm Z. 214-215).*

> *„Zeitarbeit als Mittel zum Zweck, um etwas kennenzulernen." (Gf Z. 1295).*

Darüber hinaus kann ein Leiharbeitsverhältnis mit guten Konditionen attraktiver sein als eine befristete Festanstellung.

> *„Es klingt jetzt vielleicht überraschend, aber es war von den zwei Angeboten, die ich hatte, gerade was das Gehalt angeht, die bessere Alternative zur freien Wirtschaft. Eigentlich wollte ich die andere Stelle annehmen, da gab es aber halt zum einen wollten die halt nur befristen, und das zwei Mal für ein Jahr und das Gehalt war deutlich niedriger, obwohl die Stelle auch sehr interessant war, und deswegen bin ich dann in die Zeitarbeit gegangen […]." (Bm Z. 178-182).*

Hinzu kommt die Untermeinung, dass die Rekrutierung durch die Leiharbeitsfirma im Vergleich zu anderen Unternehmen als effizienter wahrgenommen wird.

> *„Und habe dann meine Bewerbungen geschrieben und bis man dann Antworten bekommt, sind schon die ersten drei Monate um gewesen und bei Zeitarbeitsfirma BG habe ich halt innerhalb von zwei Wochen eine Antwort bekommen und zur dritten Woche hatte ich ein Bewerbungsgespräch und zur vierten war ich eingestellt. Und von der freien Wirtschaft hatte ich die letzten Absagen ein Jahr später bekommen." (Em Z. 253-257).*

<u>Einsatz und Wahrnehmung motivationsorientierter Anreizstrategien:</u>

Image

Das Image als organisatorischer Anreiz hat in der Zeitarbeitsbranche eine große Bedeutung. Dies wird durch die Einschätzung der Experten verdeutlicht. Demnach ist das Image

> *„Schlecht, verdammt schlecht. Es ist eines der Themen, mit denen wir immer wieder arbeiten, wo wir auch immer wieder aufklären müssen." (EB Z. 106-107).*

Gleichzeitig sind die Experten der Auffassung, dass ihre Zeitarbeitsfirma diesem negativen Image nicht entspricht und grenzen sich deutlich davon ab.

> *„ […] wir kämpfen gegen dieses Image der Zeitarbeitsfirma an, weil Zeitarbeit einen ganz anderen Ansatz verfolgt. Tatsächlich ursprünglich gab es mal die schwarzen und gar nicht grauen Schafe, die versucht haben, das aus Kostengründen sehr interessant zu machen für so einen Auftraggeber, teilweise sind das Scheinfirmen gewesen. Uns gibt es jetzt seit 40 Jahren und immer, immer über den Ansatz Qualifizierung oder Qualifikation des Mitarbeiters […].“ (EB Z. 507-512).*

Wie auch die Experten distanzieren sich die hochqualifizierten Leiharbeitnehmer deutlich von dem negativen Image der Leiharbeit. Eine Unterscheidung erfolgt insbesondere im Hinblick auf die Qualifikation. Folgende Einschätzungen wurden zu einem Zeitungsartikel mit dem Titel „Betroffene Leiharbeiter fühlen sich wie ein Stück Fleisch“ (Focus online 2012) abgegeben:

> *„Ich denke für gewerbliche Leiharbeiter definitiv.“ (Bm Z. 918).*

> *„Das trifft nicht zu für Akademische.“ (Cm Z. 924).*

Das Selbstbild der hochqualifizierten Leiharbeitnehmer ist dadurch geprägt, dass sie sich selbst, im Vergleich zu der Stammbelegschaft, als kostenintensivere Arbeitskräfte betrachten. Unverständnis herrscht darüber, dass die Unternehmensleitungen der Großunternehmen bereit sind, einen Wissensverlust billigend in Kauf zu nehmen, wenn die gut qualifizierten und spezialisierten Leiharbeitnehmer nach dem Projekt das Unternehmen verlassen und ihr Know-how dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung steht (vgl. Cm 938-942).

Zur Imageverbesserung setzen Personaldienstleister unterschiedliche organisatorische Anreize ein. Die Spezialisten heben folgendes hervor:

> *„Unsere Mitarbeiter sind bei uns unbefristet angestellt von vornherein. Sie werden nicht für einen Auftrag gesucht, sondern es wird immer prinzipiell geschaut, ob sie denn zur Firma EB passen als Projektdienstleister, ob wir auch eine weitere Verwendung haben nach einem ersten Einsatz. Wir haben ein umfangreiches Paket an Sozialleistungen.“ (EB Z. 125-128).*

Hingegen legt der Generalist auf Folgendes Wert:

> *„Das ist meinetwegen unser Internetauftritt, der auch ständig überarbeitet wird.“ […] Wir sind zertifiziert. Ich glaube, wir haben so die richtige Einstellung im Umgang mit den Menschen. […] Das ist eine gut gestaltete Stellenanzeige, die nicht so ein Wischi-*

waschi ist, sondern auch ein bisschen konkreter wird und dass die Leute sich dann auch wiederfinden." (EA Z. 73-81).

Entlohnung

Der Einsatz materieller Anreize in Form einer gerechten Entlohnung und jährlicher Gehaltsanpassungen wird von allen Experten als sehr wichtig eingestuft.

„[…] also wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass er gerecht entlohnt wird, ich glaube das ist das Entscheidende. Das versuchen wir auch mit aller Macht zu gewährleisten, indem wir zu dem Tarifgrundgehalt […] eine übertarifliche Zulage zahlen, die eben die Ausbildung, Qualifikation und die tatsächliche Qualifikation berücksichtigt." (EB Z. 169-173).

„Jedes Jahr gibt es eine Gehaltsanpassung. Bei einer ausschließlichen Bezahlung nach dem Tarif iGZ würde keiner bei der Zeitarbeitsfirma arbeiten wollen. Es gibt eine unwiderrufliche übertarifliche Zulage." (EC Z. 33-35).

Durch den Equal Pay Grundsatz entspricht der fixe Entgeltbestandteil von Leiharbeitnehmern dem eines vergleichbaren Beschäftigten des Entleihunternehmens. Dennoch herrscht in der Gruppendiskussion der Tenor, dass hochqualifizierte Leiharbeitnehmer finanziell schlechter gestellt sind, da diese nicht an variablen Vergütungsbestandteilen des Entleihunternehmens beteiligt werden. Auch wenn die Gruppe nach eigener Einschätzung im Hamburger Vergleich überdurchschnittlich gut verdient, werden die Tarifverträge der Leiharbeitsbranche insgesamt als negativ bewertet und das Gehaltsgefüge als intransparent empfunden.

„[…], dass wir Equal Pay haben, das heißt, dass wir genauso verdienen, wie ein Festangestellter. Das genau so möchte ich aber ein bisschen eingrenzen […] die Festangestellten haben Entwicklungsstufen, in die sie dann höher springen können. Wir Leiharbeiter da ist es in der Regel so, dass wir in der Grundstufe eingestellt werden und dann nur auf die Hauptstufe springen können." (Gf Z. 864-868).

„Genau und dann gibt es noch zwei weitere Unterschiede. Einmal die Erfolgsbeteiligung, die geht dann natürlich nur an Mitarbeiter der Firma AB. Ist natürlich blöd für dich […]." (Dm Z. 870-872).

„[…] wenn ich daran denke, wie viel die eigentlich für mich bezahlen, dann denk ich können sie mir auch ein bisschen davon was abgeben". (Ff Z. 784-787).

Als Untermeinung wird angeführt, dass im Vergleich zu Festangestellten die Vergütung der Leiharbeitnehmer auf Stundenbasis erfolgt, was sich positiv auf das Entgelt auswirken kann.

> *„Der andere Punkt ist natürlich auch deine Überstunden, die kannst du dir ja auszahlen lassen. Das ist ja dein Vorteil, wo sich natürlich andere Mitarbeiter der Firma AB auch ärgern." (Dm Z. 873-874).*

Innerhalb der Gruppe wird die Entlohnung als weniger wichtig erachtet als die Tätigkeit an sich. Es besteht durchaus die Bereitschaft, ein Normalarbeitsverhältnis auch dann aufzunehmen, wenn die Entlohnung schlechter ist als in der Zeitarbeit (vgl. Ff Z. 784-787).

Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen werden den organisatorischen Anreizen zugeordnet. Diese werden von Spezialisten in Form von Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt, jedoch wird angebracht, dass diese für Leiharbeitnehmer nur im Bewerbungsprozess als Angebot des potentiellen Arbeitgebers von Bedeutung sind und später nicht wahrgenommen werden.

> *„[…] Weiterbildung wird so selten genutzt von Mitarbeitern, wir möchten das viel mehr. Wir werben damit und auch wenn in dem Moment, wo sich die Kandidaten bewerben, gerade Absolventen, ist wirklich Platz 1, was für Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es und wenn es so weit ist, werden sie alle bequem." (EB Z. 275-278).*

Die Weiterbildungen finden entweder in der projektfreien Zeit statt, damit kein Arbeitsausfall während des Einsatzes beim Kundenunternehmen erfolgt. Bei einem anderen Spezialisten finden diese in der Freizeit durchgeführt. Die Kosten werden übernommen, lediglich die Zeit muss seitens der Leiharbeitnehmer investiert werden. Hier wird die mangelnde Bereitschaft der Leiharbeitnehmer, Kompromisse einzugehen, kritisiert.

> „So eine Weiterbildung kann ja ganz schnell 1,5 - 2 - 3- 4000 Euro kosten. Wir würden nicht nur den reinen Lehrgang, sondern auch die Unterbringung und die Fahrtkosten übernehmen, der Mitarbeiter muss nur die Zeit beisteuern […]." (EB Z. 298-301).

Der Generalist ist hingegen der Auffassung, dass Weiterbildungsmöglichkeiten seitens der Zeitarbeitsfirmen vorwiegend als Marketingstrategien zur Gewinnung von Mitarbeitern eingesetzt werden und im Arbeitsverhältnis nicht angeboten werden können (vgl. EA Z. 219-220).

Entgegen der Auffassung der Experten wird in der Gruppendiskussion deutlich, dass die hochqualifizierten Leiharbeitnehmer an unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen von

Verleih- und Entleihunternehmen teilnehmen. Das Schulungs- und Weiterbildungsspektrum umfasst E-Learning-Tools (vgl. Gf Z. 550), unternehmensspezifische Schulungen (vgl. Dm Z. 528-530), Wochenendkurse (vgl. Em Z. 561), Schulungen zu allgemeinen Themen (vgl. Am Z. 555-560) sowie Sprachkurse (vgl. Gf Z. 508-512) und fachspezifische Weiterbildungen (vgl. Cm Z. 545-548). Es werden auch eigenständig organisierte Fachtagungen besucht (vgl. Cm Z. 548-554). Die Weiterbildungsmöglichkeit wird seitens der Gruppe als Kompromiss erachtet. Dies begründet sich darin, dass bspw. die Seminarkosten durch die Leiharbeitsfirma übernommen werden, aber dass die Seminare in der Freizeit stattfinden (vgl. Em Z. 566-567).

Insgesamt werden die Weiterbildungsangebote als unzureichend eingeschätzt.

> „Also ich finde die total wichtig und ich *musste* mir das immer erkämpfen." (Ff Z. 490).

> „Bei Zeitarbeitsfirma BT *selbst* gibt es eigentlich so gut wie keine Weiterbildungen." (Bm Z. 575).

Entgegen der Gruppenmeinung gibt es die Untermeinung, dass die Zeitarbeit einen abwechslungsreichen Einsatz und dadurch eine stetige Kompetenzerweiterung ermöglichen kann. Bei nicht ausreichender Qualifikation erfolgt eine spezifische Weiterbildung durch die Zeitarbeitsfirma.

> „Aber andererseits, […] ich bin wie gesagt Kraftwerksbauer, dann habe ich Gaswasserschaltingenieur gemacht, dann habe ich Testingenieur gemacht in der Medizintechnik, wo ich nie reingekommen wäre sonst. Dann war ich *Fertigungsingenieur* zum Schluss mit Führungsposition. Und jetzt bin ich bei Firma AQ Konstrukteur, was auch überhaupt nicht zusammen passt, aber es ist cool und da auch wieder mit bisschen Personalverantwortung. Man kommt rum und ich kriege halt auch passenderweise Ausbildung dazu jeweils, was auch nicht zu unterschätzen ist." (Em Z. 322-328).

Flexibilität

Die Arbeitnehmerüberlassung wird als wichtiges Instrument zur Gewährleistung von Flexibilität für Unternehmen betrachtet, was bei Leiharbeitnehmern zu Unsicherheiten führen kann. Die Experten versuchen durch soziale Anreize wie Kommunikation, Transparenz und Vertrauen solchen Unsicherheiten und Misstrauen gegenüber Zeitarbeitsfirmen entgegenzuwirken.

> „Ich glaube 80 Prozent […] glauben, dass sie tatsächlich *wieder* entlassen werden, wenn das Projekt zu Ende ist und sind dann positiv überrascht, dass es bei Firma EB […] nicht so ist." (EB Z. 337-339).

„Und ganz wichtig, wir versprechen nicht mehr als wir halten können. […] Und die Verlässlichkeit und Erheblichkeit und Transparenz, […], gerade bei höher Qualifizierten ist teilweise die Zeitarbeit noch, die kennen Zeitarbeit dann auch vielfach nur aus den Schlagzeilen. Wenn man dann das ganze Thema bespricht, wie das eigentlich genau funktioniert, dann entsteht ja auch Vertrauen und dann, das ist ganz wichtig." (EA Z. 106-115).

Die Diskussionsteilnehmer akzeptieren das Instrument Leiharbeit sowie die damit verbundene Flexibilität der Entleihunternehmen, welche sie als Aufgabe der Zeitarbeit ansehen. In diesem Zusammenhang besteht das Bewusstsein darüber, dass die Leiharbeitnehmer von der wirtschaftlichen Lage des Kundenunternehmens abhängig sind. Bei wirtschaftlichen Engpässen werden Leiharbeitnehmer, aufgrund der geringen Kündigungshürde im Vergleich zur Stammbelegschaft, vorrangig entlassen.

„Also ich glaube, dass bei der Leiharbeit alles gut ist, wenn alles gut läuft. Also wenn die ökonomischen Rahmenbedingungen des *Zielunternehmens* gut sind. Dann kann man da locker mitschwimmen und wird auch integriert. Das Problem ist bloß, im Krisenfall ist man immer der Erste, der von Bord geht." (CM Z. 442-445).

Auch wenn die hochqualifizierten Leiharbeitnehmer einen unbefristeten Vertrag mit ihrem Zeitarbeitsunternehmen haben, vermittelt ihnen dies kein Sicherheitsgefühl. Dabei verursachen insbesondere projektfreie Zeiten[19] Unsicherheiten.

„[…] das nützt einem nichts, wenn man einen unbefristeten Arbeitsvertrag hat und wenn es dann heißt, okay, wir sehen *momentan* keinen Bedarf in der Zeitarbeit und dann fliegt man dann trotzdem nach einem Monat." (BM Z. 456-459).

Neben Zukunftsunsicherheiten sind es auch finanzielle Einbußen, welche die Leiharbeitnehmer in der projektfreien Zeit belasten, die einer Minderung von 100 Euro bis zu 50% des Gehalts entsprechen können (vgl. Bm & Em Z. 1203-1212).

Bindung

Um das Zugehörigkeitsgefühl der Zeitarbeitnehmer zu ihrem Verleiher zu erhöhen, werden insbesondere soziale Anreize gesetzt. Alle Leiharbeitsfirmen bieten teamorientierte Aktivitäten, wie bspw. Sommer- und Weihnachtsfeste, an. Weiterhin werden regelmäßige Gespräche geführt, um den Kontakt zum Leiharbeitnehmer aufrechtzuerhalten.

[19] In projektfreien Zeiten sind Leiharbeitnehmer nicht an Kundenunternehmen verliehen.

„Also unternehmen wir auch mal eine Veranstaltung, wo die Mitarbeiter also durchaus noch einmal daran erinnert werden, oder so ein Zusammengehörigkeitsgefühl zur Firma EB entwickeln. Bei 1,5 Jahren beim auftraggebenden Unternehmen, da gibt es *eigentlich* im Monat so eine Erinnerung an Firma EB, nämlich wenn der Gehaltsschein kommt. Also insofern, wir halten den Kontakt, […]." (EB Z. 263-269).

Als weiterer sozialer Anreiz wird ein positives Betriebsklima sowohl im Zeitarbeits- als auch Kundenunternehmen genannt. Darüber hinaus werden eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie eine persönliche Betreuung durch die Ansprechpartner der Zeitarbeitsfirma hervorgehoben.

„Das Betriebsklima im Büro und beim Kunden ist wichtig. […] Der Mitarbeiter muss in das Betriebsklima des Kunden passen. Manchmal weiß man wie der Mitarbeiter gestrickt sein muss, um in dem Klima des *Kunden* zurechtzukommen. Vertrauen ist wichtig, damit die Mitarbeiter mit Problemen auf einen zukommen." (EC Z. 72-76).

„[…] ein interner Mitarbeiter von Firma EB betreut im Durchschnitt zwölf Mitarbeiter, die in den Projekten sind, das heißt die kennen sich wirklich alle persönlich, sind keine Lebenslaufschieler." (EB Z. 148-151).

Um eine Bindung zum Verleiher zu erzeugen, werden zudem organisatorische Anreize gesetzt. Von den Spezialisten wird bekräftigt, dass mit den Leiharbeitnehmern ausschließlich unbefristete Arbeitsverträge geschlossen werden (vgl. EC Z. 86-87). Der Generalist hingegen greift aus folgenden Gründen auf befristete Arbeitsverträge zurück.

„Gerade wenn die Leute richtig gut qualifiziert sind […], dann sind die Anforderungsprofile, die sind dann auch recht detailliert und sehr spezifisch, und wenn wir dann den richtigen Kandidaten für diesen Job haben, dann ist der in aller Regel auch nicht bereit alles Mögliche andere zu machen, sondern möchte auch in diesem Bereich weiter bleiben. Und insofern, dann sprechen wir von vornherein über eine Befristung in diesem Bereich." (EA Z. 148-152).

Darüber hinaus wird von allen Experten die Einbindung der Leiharbeitnehmer in den Verleihprozess bzw. bei der Auswahl des Kunden und der Aufgaben im Kundenunternehmen betont.

„Jeder Kandidat und Mitarbeiter, […], wird bevor wir ihn bei einem *potenziellen* Auftraggeber ins Gespräch bringen, vorher schon einmal gefragt und mit den wahrscheinlichen Aufgaben, so wie wir sie verstanden haben, konfrontiert, sodass der Mitarbeiter immer ein Mitspracherecht hat […]. Nur unter dem Einverständnis, dass der Mitarbeiter

sagt, ja ich möchte das gerne, gibt es dann überhaupt die Vorstellung bei einem Auftraggeber.“ (EB Z. 234-243).

Auch wenn die Zeitarbeitsfirmen Maßnahmen initiieren, welche auf die Erhöhung des Zugehörigkeitsgefühls abzielen, wie z. B. Sommer- und Weihnachtsfeste, werden Art und Systematik der Maßnahmen von einigen Leiharbeitnehmern in Frage gestellt.

„Und die Kollegen sind halt auch eher die von der *Firma*, also nicht von der Zeitfirma. Man hat ja dann mal so 1-2 Mal solche Events. Und ich kenn die ja alle gar nicht. Also das ist dann immer so - ja und was machst du so, wie heißt du denn überhaupt?“ (Ff Z. 59-61).

Als wichtig hingegen wird von der gesamten Gruppe die Rolle des Betreuers in der Zeitarbeit erachtet. Ist diese dauerhaft und entspricht die Betreuung den Erwartungen der Leiharbeitnehmer, baut sich hierdurch eine persönliche Bindung zum Betreuer auf (vgl. (Bm Z. 1290).

Auch die Mitentscheidung bei Projektvergabe spielt eine wichtige Rolle für die Zufriedenheit. Während die Hochqualifizierten bei neuen Projekten aktiv mitentscheiden, ist ein Wechsel während eines Projektes auf ihren Wunsch hin schwer zu realisieren.

„Auch wenn die das *immer* so betonen mit Flexibilität und so weiter. Aber in der Realität ist es ja so, dass wenn man sagt, man möchte in ein anderes Projekt, dass das dann aus wirtschaftlichen Gründen doch nicht geht.“ (Bm Z. 1300-1302).

Diese Tatsache wird im Rahmen einer Untermeinung als Grund diskutiert, das Zeitarbeitsunternehmen zu verlassen.

„Also bei mir ist es jetzt so, dass ich meine Position, die ich jetzt habe, nicht so gut finde. Und das habe ich mehrmals Zeitarbeitsfirma BC gesagt, […] ich möchte gerne etwas anderes machen. Und jetzt habe ich mich halt selber *umgeguckt*, weil da nichts passiert ist. Von daher ist es für mich jetzt so, dass ich jetzt wechseln oder auch kündigen werde.“ (Ff Z. 654-657).

Festzustellen ist weiterhin, dass Verantwortlichkeiten zwischen Ver- und Entleiher als unklar wahrgenommen werden und dies zu Problemen im Arbeitsalltag, z. B. bei zusätzlichen Entsendungs- oder Bereitschaftskosten, führen kann.

„Bei einem Kollegen von mir ist es auch. Sie hat Rufbereitschaft ganz lange gemacht und da haben die sich immer hin und her und letztendlich wurde es überwiesen, aber es war auch für sie total blöd, weil sie hinterherrennen musste, um diese Kosten irgendwie wieder zu bekommen.“ (Ff Z. 79-82).

Bindung hochqualifizierter Leiharbeitnehmer als personalpolitische Strategie von Zeitarbeitsfirmen?

Aus den Experteninterviews wird deutlich, dass eine Bindung hochqualifizierter Leiharbeitnehmer nicht von allen Zeitarbeitsfirmen verfolgt wird. Das Ziel des Generalisten ist die ausreichende Rekrutierung von Leiharbeitnehmern, da eine langfristige Bindung aufgrund fehlender Folgeprojekte nicht realisiert werden kann und die Bindung seitens der Leiharbeitnehmer nicht gewünscht ist.

> „[…] wichtig ist nur, dass man die Akzeptanz hat, dass sie zu uns kommen. Ich will sie gar nicht langfristig an mich binden, weil ich glaube, *das* würde uns auch überfordern. Das wollen die Leute auch gar nicht unbedingt und ich müsste dann auch immer für jeden einzelnen so einen spezifischen tollen Job auf Folge anbieten können. Ich glaube, da würde ich mich überfordern." (EA Z. 372-375).

Im Gegensatz dazu verfolgen die Spezialisten eine langfristige Bindung. Ein Grund hierfür ist der hohe Rekrutierungsaufwand geeigneter Leiharbeitnehmer, weshalb eine langfristige Bindung rentabler ist als eine Vermittlungspauschale durch das Kundenunternehmen.

> „Die Quote 1 zu 100, das *heißt* da ist ein riesen personeller, administrativer und zum Schluss finanzieller Aufwand, um dann zum Schluss einen Mitarbeiter für uns zu gewinnen, wo wir sagen, zu dem passen wir und der passt zu uns und der passt zu unseren Kunden und nicht zu einem Kunden, sondern zu mehreren." (EB Z. 485-488).

> „Eine langfristige Beschäftigung von 5 oder mehr Jahren ist rentabler als eine Vermittlungsprovision […]" (EC Z. 112-113).

> „Die durchschnittliche *Unternehmenszugehörigkeit* beträgt 5 bis 7 Jahre. Es gibt Mitarbeiter mit einer Unternehmenszugehörigkeit von 30 Jahren." (EC Z. 44-45).

Gekommen, um zu bleiben?

Die Ergebnisse der Gruppendiskussion legen dar, dass eine langfristige Beschäftigung in der Leiharbeitsbranche seitens der Hochqualifizierten nicht gewollt ist. Aufgrund des Sicherheitsbedürfnisses gibt es eine hohe Bereitschaft, die Leiharbeit zu verlassen.

> „Ich glaube wir haben die Mentalität uns nach Sicherheit zu sehnen. […] Und ja, wir kennen das halt von unseren Eltern. Die haben bei *Firma* AT angefangen, die sind bei Firma AT in die Rente gegangen und das streben wir irgendwie unterbewusst auch wieder an. Ich glaube daher kommt diese Sache, dass wir irgendwie Sicherheit suchen, obwohl es die gar nicht gibt." (Em Z. 1162-1165).

Das Leiharbeitsverhältnis wird als Schwebezustand verstanden, welcher mit dem Ziel eingegangen wird, in ein Normalarbeitsverhältnis zu wechseln.

> „Ich glaube das ist einfach nur Status Quo. Damit lebt man einfach. Das lässt sich nicht wirklich auflösen. Es funktioniert und man hat einen Widerspruch und den wählt man." (Am Z. 1138-1139).

Insgesamt ist abzuleiten, dass die Identifizierung der hochqualifizierten Leiharbeitnehmer gegenüber dem Zeitarbeitsunternehmen geringer ausgeprägt ist, als gegenüber dem Entleihunternehmen. Dies wird daran deutlich, dass die Leiharbeitnehmer zum einen das Entleihunternehmen als Arbeitgeber sehen (vgl. Bm Z. 44-45) und sich zum anderen mit den Produkten des Entleihers identifizieren (vgl. Cm Z. 1274-1279). Folgende Äußerungen bestärken dies:

> „Also ich zum Beispiel betrachte meine Zeitarbeitsfirma nur als eine Firma, die mir […] den Gehaltsscheck zuschickt, und auch meine Zeitabrechnung. Für mehr sind sie eigentlich nicht da." (Gf Z. 63-65).

> „Man identifiziert sich einfach häufig eher mit dem Unternehmen. Also ich habe bei der Firma AQ auch, dass ich immer von 'wir' spreche und die Zeitarbeitsfirma BS eher im Hintergrund war." (Bm Z. *57*-58).

Zukunftsmodell Leiharbeit

Als Antwort auf die Frage danach, wie das gewünschte Beschäftigungsmodell aussieht, werden die Faktoren Zukunftssicherheit und regelmäßige Einsätze bei einer festgelegten Anzahl an Entleihunternehmen (vgl. Cm Z. 349-356), sowie bessere Konditionen im Entleihunternehmen genannt. Hierzu zählen finanzielle Anreize (vgl. Am Z. 388-391), flexible Arbeitszeiten sowie gute interne Wechselmöglichkeiten (vgl. Gf Z.1157-1158). Unter diesen Voraussetzungen wäre für die Beteiligten eine langfristige Beschäftigung in der Leiharbeitsbranche denkbar.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die einzelnen Anreize der Zeitarbeitsunternehmen auf die Bindung der hochqualifizierten Leiharbeitnehmer analysiert und diskutiert.

4.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Analyse der Ergebnisse wird in Bezug auf die theoretischen Aspekte des Forschungsvorhabens reflektiert. Da sich die Forschungsliteratur vor allem auf niedrig- bis mittelqualifizierte Leiharbeitnehmer fokussiert, wird der Unterschied zwischen Hochqualifizierten und Niedrigqualifizierten herausgearbeitet, sofern dieser besteht. Zusätzlich werden resultierende Forschungslücken dargelegt.

Unterschiedliche Motive für die Aufnahme eines Leiharbeitsverhältnisses wurden sowohl in den Experteninterviews, als auch im Verlauf der Gruppendiskussion genannt. Wie auch in der Literatur beschrieben, ist die Sprungbretttheorie[20] das häufigste Motiv. Beleuchtet man die Sprungbretttheorie differenzierter, so ist ein Unterschied zwischen hoch- und niedrigqualifizierten Leiharbeitnehmern erkennbar. Die Mehrheit der Diskussionsteilnehmer stand bereits vor ihrer Arbeitnehmerüberlassung in Kontakt mit dem Einsatzunternehmen. Über die Zeitarbeit erhofften sie sich eine zukünftige Festanstellung bei diesem Zielunternehmen. Bei den Niedrigqualifizierten hingegen, steht vor allem der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit im Vordergrund. Daraus lässt sich schließen, dass hinsichtlich der Sprungbretttheorie der Klebeeffekt bei hochqualifizierten Zeitarbeitnehmern, im Gegensatz zum Brückeneffekt bei den Niedrigqualifizierten, hervorzuheben ist. Es wurden von den Leiharbeitnehmern sowie von den Spezialisten weitere Motive, wie die Sammlung von Berufserfahrungen und eine beruflichen Rollenfindung genannt, welche bereits ebenfalls aus der wissenschaftlichen Literatur hervorgehen. Als weiterer Aspekt kann der Zugang zum verdeckten Arbeitsmarkt gesehen werden, welcher sowohl von Experten als auch von Zeitarbeitnehmern thematisiert wurde. Hierbei erhalten hochqualifizierte Leiharbeitnehmer die Möglichkeit, in Bereichen eingesetzt zu werden, für die sie nicht einschlägig qualifiziert sind und an Projekten teilnehmen können, welche nicht offiziell ausgeschrieben sind.

Darüber hinaus ist das Matching[21] zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen und dem Leiharbeitnehmer zu betrachten. Wie von Moser & Galais (2009: 52) beschrieben, muss für ein erfolgreiches Matching der Bewerber den Anforderungen des Kunden entsprechen. Dies deckt sich mit der Aussage des Spezialisten der Zeitarbeitsfirma EB, dass von 100 Bewerbern jeder zweite zu einem persönlichen Gespräch eingeladen und lediglich einer eingestellt wird (vgl. EB Z. 340-346). Es lässt sich schlussfolgern, dass diejenigen spezialisierten Zeitarbeitsfirmen, welche einen hohen Rekrutierungsaufwand betreiben, an einer längerfristigen Bindung der Zeitarbeitnehmer interessiert sind.

Der extrinsischen Motivation[22] zugrundeliegend bilden finanzielle Bestandteile einen entscheidenden Anreiz für das Arbeitsverhältnis zwischen Leiharbeitnehmer und Personaldienstleister. Von allen Experten wurde eine gerechte Entlohnung unter Anwendung eines Tarifvertrages der Leiharbeitsbranche und zusätzlichen übertariflichen Zulagen als besonders wichtig eingestuft. Wie Emamalizadeh (2012) sehen die Experten, dass übertarifliche Entgeltbestandteile als Abgrenzung zum Wettbewerb eingesetzt werden können.

[20] vgl. Kapitel 2.2

[21] vgl. Kapitel 2.4

[22] vgl. Kapitel 2.4

Auffällig ist, dass die Leiharbeitnehmer zwar ihre Entlohnung als überdurchschnittlich zum Hamburger Durchschnitt einschätzen, jedoch die Entgeltregelungen der Tarifverträge der Leiharbeitsbranche als zu niedrig empfinden, was laut der Gerechtigkeitstheorie von Adams[23] einer Verteilungsungerechtigkeit entspricht. Diese Wahrnehmung spiegelt den Entgeltvergleich des Rheinisch-Westfälisches Instituts für Wirtschaftsforschung (2012) wider, welcher die Lohndifferenzen zwischen sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigten in der Gesamtwirtschaft und Zeitarbeit aufzeigt. Aus diesem geht hervor, dass Zeitarbeitnehmer mit Hochschulabschluss im Durchschnitt ca. 30 Prozent weniger verdienen als vergleichbare Festangestellte (ebd: 25). Bispinck & Stoll (2013:10) zeigen sowohl einen großen Entgeltunterschied zwischen hochqualifizierten Leiharbeitnehmern und der Stammbelegschaft als auch zwischen Leiharbeitsfirmen mit und ohne Tarifvertrag auf. Bei allen Untersuchungen ist zu beachten, dass bei einem Vergleich des durchschnittlichen Einkommens unterschiedliche Merkmalsausprägungen, wie z. B. die Berufserfahrung, wöchentliche Stundenarbeitszeit und Zeiten der Arbeitslosigkeit nicht ausreichend berücksichtigt werden und daher das Ergebnis verzerren (Rheinisch-Westfälisches Instituts für Wirtschaftsforschung: 25). Daraus resultierend besteht weiterer Forschungsbedarf in einem Individualvergleich, bspw. durch die Untersuchung von statistischen Zwillingen von hochqualifizierten Zeitarbeitnehmern und Festangestellten. Es wurden zwar einzelne multivariate Regressionsanalysen zur Erklärung der Lohndifferenz durchgeführt (ebd: 25), jedoch nicht speziell für hochqualifizierte Leiharbeitnehmer. Eine genauere Ermittlung der tatsächlichen Lohndifferenz bei Hochqualifizierten wäre der erste Schritt, um diese zu erklären und eine Verteilungsgerechtigkeit herzustellen. In der vorliegenden Untersuchung wird festgestellt, dass trotz einer als ausreichend empfundenen Entlohnung der Diskussionsteilnehmer, eine Intransparenz bezüglich der Arbeitnehmerüberlassungspauschale wahrgenommen wird. Dies führt bei den Diskussionsteilnehmern zu einem Ungerechtigkeitsgefühl, was der Verfahrensgerechtigkeit[24] zuzuordnen ist. Zur Herstellung einer Verfahrensgerechtigkeit dient zum einen die offene Kommunikation der Entgeltdifferenzierung und -gestaltung. Zum anderen ist es ratsam, eine Transparenz bezüglich der Arbeitnehmerüberlassungspauschale des Verleihers zu gewährleisten und damit einhergehend aufzuzeigen, welche Kosten des Personaldienstleisters darüber gedeckt werden müssen. Diese Maßnahmen könnten dazu beitragen, die von den Experten und Diskussionsteilnehmern als wichtig eingestufte Entlohnungsgerechtigkeit sicherzustellen.

Neben der Entlohnungsgerechtigkeit ist die Entlohnung in projektfreien Zeiten im Rahmen der Lohnuntergrenze von Bedeutung. Die Diskussionsteilnehmer sprechen von finanziel-

[23] vgl. Kapitel 2.4

[24] vgl. Kapitel 2.4

len Einbußen von kleinen Beträgen bis hin zu fünfzig Prozent des Gehaltes (vgl. Bm & Em Z. 1203-1212). Hierbei ist anzumerken, dass die „Erste Verordnung über eine Lohnuntergrenze in der Arbeitnehmerüberlassung“ [25]im Jahr 2011 besagt, dass die festgelegten Lohnuntergrenzen auch in verleihfreien Zeiten eingehalten werden müssen (Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des AÜG 2014: 12-17) und daher zu überprüfen ist, ob die von den Gruppendiskussionsteilnehmern beschriebenen Lohneinbußen in den projektfreien Zeiten rechtmäßig sind oder ob es sich um Missverständnisse handelt.

Die Bewertung von unbefristeten Verträgen und projektfreien Zeiten seitens der Diskussionsteilnehmer, stellt sich widersprüchlich dar. Auf der einen Seite bietet die projektfreie Zeit eine kurzfristige Sicherheit aufgrund der fortgesetzten Entlohnung. Auf der anderen Seite werden projektfreie Zeiten ohne Aussicht auf ein Folgeprojekt mit Unsicherheit verbunden. Die Fluktuationsbereitschaft der Diskussionsteilnehmer könnte sich in diesem Fall erhöhen. Um dieser Unsicherheit entgegenzuwirken, bieten Spezialisten unbefristete Arbeitsverträge an. Von den Leiharbeitnehmern werden diese zwar als positiv bewertet, jedoch vertreten sie auch die Position, dass bei einer geringen Auftragslage in projektfreien Zeiten betriebsbedingte Kündigungen schnell ausgesprochen werden können. Wohlmöglich hat ein unbefristeter Vertrag demnach nur einen geringen Einfluss auf das Sicherheitsgefühl und die Bindung des Leiharbeiters. Weiterhin versuchen die Spezialisten durch soziale Anreize, wie bspw. eine umfangreiche Kommunikation, ein vertrauensvolles Verhältnis zum Betreuer sowie transparente Entscheidungsprozesse das Sicherheitsgefühl zu erhöhen.

In den Experteninterviews wurde betont, dass die Leiharbeitnehmer ihnen nicht zusagende Projekte ablehnen können oder ein Projektwechsel auf Wunsch möglich ist, welches den organisatorischen Anreizen[26] zuzuordnen ist. Die Leiharbeitnehmer hingegen vertraten die Ansicht, dass dem Wunsch nach einem Projektwechsel nicht entsprochen wird. Die intrinsische Motivation der Leiharbeitnehmer wird demnach nicht befriedigt, wenn die Aufgabeninhalte nicht den Erwartungen entsprechend angepasst werden. Dies könnte zu einer erhöhten Bereitschaft führen, das Leiharbeitsverhältnis zu verlassen.

Des Weiteren setzen Spezialisten auf soziale Anreize[27] wie Veranstaltungen und eine vertrauensvolle Betreuung. Ebenfalls ist für die Leiharbeitnehmer ein Ansprechpartner wichtig, welcher über ein Wissen in allen personalrelevanten Prozessen verfügt und sich

[25] vgl. Kapitel 2.1

[26] vgl. Kapitel 2.4

[27] vgl. Kapitel 2.4

für die Leiharbeitnehmer beim Kundenunternehmen einsetzt. Die Veranstaltungen der Leiharbeitsunternehmen werden unterschiedlich betrachtet. Während ein Großteil der Diskussionsteilnehmer dies als ein Treffen mit fremden Menschen wahrnimmt, sehen andere dies als ein Treffen mit Kollegen an. Betont wurde, dass besonders die Kontinuität von sozialen Events und kleinen Aufmerksamkeiten von Bedeutung ist. Weihnachtsfeiern oder Aufmerksamkeiten zum Geburtstag sollten nicht ohne eine Begründung eingestellt werden. Diese sozialen Anreize lösen eine Erwartungshaltung aus, welche bei Nichterfüllung negativ bewertet werden. Dies bietet Anknüpfungspunkte für die Untersuchung des Leiharbeitsverhältnisses anhand der Theorie des psychologischen Vertrages. Zu untersuchen wäre, welche impliziten Erwartungen Leiharbeitnehmer an das Zeitarbeitsunternehmen haben und wie sich diese im Laufe des Anstellungsverhältnisses durch die unterschiedlichen Anreize entwickeln.

Kontroverse Positionen ließen sich bezüglich Personalentwicklungsmaßnahmen[28] zwischen den Experten und Leiharbeitnehmern herausarbeiten. Während Spezialisten diese als organisatorischen Anreiz anbieten, kritisierten sie, dass diese nicht von den Leiharbeitnehmern wahrgenommen werden. Ein Großteil der Diskussionsteilnehmer hingegen sprach von einem mangelnden Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen. Von einem fehlenden Interesse der Leiharbeitnehmer kann somit nicht ausgegangen werden. Deutlich wurde, dass jede Form der Weiterbildung einen Kompromiss in einem Leiharbeitsverhältnis darstellt. Entweder werden die Maßnahmen von den Leiharbeitnehmern bezahlt oder sie finden in der Freizeit statt. Der Generalist betrachtet den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen bei den Spezialisten gar als ausschließliche Anreizstrategie zur Gewinnung von Mitarbeitern, was seiner Meinung nach einem losen Versprechen gleichkommt. Personalentwicklung als Kompromiss oder als loses Versprechen könnte zum negativen Image der Branche beitragen. Ebenso kontrovers wird diese Thematik in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert. Während Bouncken und Bornewasser (2012: 44) betonen, dass Personaldienstleister über Qualifizierungsmaßnahmen ihre Attraktivität für Kunden und Bewerber erhöhen können, geht Siemund (2013: 89) davon aus, dass systematische Weiterbildungen oder Qualifizierungen in der Regel weder durch die Leiharbeitsunternehmen noch durch die Entleihunternehmen stattfinden.

Zwischen den Experten und den Teilnehmern der Gruppendiskussion herrscht Einigkeit darüber, dass sie gegen ein negatives Image der Zeitarbeit ankämpfen müssen. Beide Seiten grenzen sich insbesondere von dem Bereich der geringqualifizierten Zeitarbeit ab, was daraus schließen lässt, dass die Leiharbeitsbranche differenziert betrachtet werden

[28] vgl. Kapitel 2.4

muss. Bei den Hochqualifizierten wird deutlich, dass sie tendenziell eine positive Sichtweise des Images der Zeitarbeitsbranche haben, solange der Verleiher und Leiharbeitnehmer das gleiche Ziel verfolgen: Eine Erzielung von Gewinn für das Leiharbeitsunternehmen und eine angemessene Entlohnung für den Leiharbeitnehmer. In diesem Fall kann von einem kalkulatorischen Commitment[29] gesprochen werden, wenn die hochqualifizierten Leiharbeitnehmer aufgrund von Kosten-Nutzen Überlegungen in der Zeitarbeit verbleiben, da der Arbeitsmarkt derzeit keine Alternativen für einen attraktiven Wechsel bietet. Diese Zweckbeziehung wird aufgrund ihrer Unsicherheiten und Möglichkeiten zum Übergang in ein Normalarbeitsverhältnis als ein Schwebezustand von den Leiharbeitnehmern wahrgenommen, welcher in Lebensphasen, in welchen kein großes Sicherheitsbedürfnis bestehe, akzeptiert wird. Zwischen den Zeitarbeitsunternehmen und den Leiharbeitnehmern besteht ein ambivalentes Verhältnis. Obwohl die Gruppendiskussionsteilnehmer von einer Loyalität zum Leiharbeitsunternehmen sprechen, werden im Alltag die Kundenunternehmen von den befragten Leiharbeitskräften als Arbeitgeber genannt und dem Leiharbeitsunternehmen wird lediglich die Rolle des Entgeltabrechners zugewiesen. Vor dem Hintergrund des Commitmentkonzeptes nach Meyer und Allen[30] kann angenommen werden, dass die Leiharbeitnehmer ein höheres Commitment zum Entleiher als zum Verleiher aufweisen. Hierbei stellt sich auch die Frage, welche Relevanz affektives Commitment im Kontext der Leiharbeit hat. In einem Normalarbeitsverhältnis wird affektives Commitment seitens des Unternehmens angestrebt, da dies mit einer hohen Arbeitsleistung, negativen Fluktuation und hoher Arbeitszufriedenheit einhergeht (Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Überträgt man dies auf das Leiharbeitsverhältnis, so ist die Fluktuationsabsicht, welche für spezialisierte Verleiher von besonderer Relevanz ist, auch über das kalkulatorische oder normative[31] Commitment beeinflussbar. Spezialisierte Personaldienstleister profitieren davon, wenn sie ihre Leiharbeitnehmer möglichst lange an unterschiedliche Einsatzunternehmen entleihen können und erwarten demnach, dass ihre Zeitarbeitnehmer eine gute Leistung erbringen, um die Kunden zufriedenzustellen. Eine außerordentliche Arbeitsleistung kommt jedoch weder dem Leiharbeitnehmer noch dem Personaldienstleister finanziell zu Gute, da der Entleiher hierfür keinen finanziellen Aufschlag ausbezahlt. Lediglich der Leiharbeitnehmer kann von seinem Arbeitseinsatz profitieren, wenn er von dem Kundenunternehmen übernommen werden möchte und deshalb bestrebt ist, einen guten Eindruck zu hinterlassen.

[29] vgl. Kapitel 2.3

[30] vgl. Kapitel 2.3

[31] Im Zuge der Gruppendiskussion lässt sich keine Schlussfolgerung zum normativen Commitment ziehen.

Betrachtet man das gewünschte Zukunftsmodell der Leiharbeit sind folgende Punkte für die Leiharbeitnehmer von Bedeutung: Interne Wechselmöglichkeiten, Sicherheit, flexible Arbeitszeiten und regelmäßige Einsätze bei einer festgelegten Anzahl von Kunden. Es ist jedoch fraglich, ob die genannten Aspekte mit rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vereinbar sind. Bspw. widerspricht der regelmäßige Einsatz bei einer bestimmten Anzahl von Einsatzunternehmen der EU-Richtlinie 2008/104/EG[32], welche auf eine vorübergehende Überlassung von Zeitarbeitskräften verweist. Es liegt in der Verantwortung der Politik die Grundsatzfragen zu klären, ob Leiharbeit ein zeitlich begrenztes oder dauerhaftes Arbeitsverhältnis werden soll.

Abschließend werden die Ergebnisse im nachfolgenden Abschnitt zusammengefasst dargestellt, methodische und inhaltliche Einschränkungen erörtert und Implikationen für die Wissenschaft und Praxis gegeben.

[32] vgl. Kapitel 2.1

5 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit liegt darin aufzuzeigen, welche Motive Hochqualifizierte dazu bewegen, ein Beschäftigungsverhältnis in der Leiharbeitsbranche zu wählen und inwieweit motivationsorientierte Anreizstrategien von Personaldienstleistern auf die Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern wirken. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde der theoretische Hintergrund erarbeitet und qualitative Forschungsmethoden gewählt. Als theoretische Grundlage dienten das Anreizmodell nach Thom und Friedli (2008) sowie das Commitmentkonzept nach Meyer und Allen (1984). Der Beantwortung der Forschungsfrage liegt ein zweistufiges Vorgehen zugrunde. Aufgrund des geringen Forschungsstandes in Bezug auf hochqualifizierte Leiharbeitnehmer wurden Experteninterviews mit Personaldienstleistern geführt. Dadurch sollten Erkenntnisse zur Gestaltung von Anreizstrategien der Leiharbeitsbranche gewonnen werden. Im Anschluss an die Auswertung der Ergebnisse wurde die Wahrnehmung der Anreize in einer Gruppendiskussion mit hochqualifizierten Leiharbeitnehmern analysiert.

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews machen deutlich, dass im Gegensatz zu spezialisierten Personaldienstleistern die Generalisten keine langfristige Bindung von Hochqualifizierten als Strategie verfolgen. Spezialisten hingegen nutzen verschiedene Instrumente, wie unbefristete Arbeitsverträge, persönliche Betreuung, Initiierung von Teamevents, gerechte Entlohnung und Personalentwicklungsmaßnahmen, um Hochqualifizierte länger an ihr Zeitarbeitsunternehmen zu binden.

Vergleichend zeigen die Ergebnisse aus der Gruppendiskussion, dass Hochqualifizierte nicht an einer langfristigen Bindung bei der Zeitarbeit interessiert sind, aber durchaus ein mehrjähriges Zeitarbeitsverhältnis eingegangen wird. Kritisch sehen Leiharbeitnehmer die Entgeltdifferenzierung gegenüber der Stammbelegschaft und die fehlende Sicherheit. Zwar grenzen sich die Hochqualifizierten deutlich von geringqualifizierten Leiharbeitnehmern ab, aber dennoch präferieren Hochqualifizierte wie Geringqualifizierte ein Normalarbeitsverhältnis und nutzen die Leiharbeit häufig als Sprungbrett, weshalb die Sprungbretttheorie als bestätigt angenommen werden kann. Von einigen Hochqualifizierten wird das Leiharbeitsverhältnis als alternativlos deklariert. Deshalb stellt sich die Frage, ob wirklich Freiwilligkeit bei Hochqualifizierten bestehen kann, wie von Connelly et al. (2007)[33] festgestellt. Vielmehr legen die Ergebnisse zusammenfassend dar, dass keine Indizien für ein affektives Commitment seitens der Hochqualifizierten gegenüber der Leiharbeit sprechen, sondern von einem kalkulatorischen Commitment ausgegangen werden kann. Zusam-

[33] vgl. Kapitel 2.3

menfassend, kann die Frage „gekommen, um zu bleiben?“ dahingehend beantwortet werden, dass das Leiharbeitsverhältnis als Kompromiss eingegangen wird. Ein langfristiges Verweilen in einem Leiharbeitsverhältnis ist nicht gewünscht.

Im Hinblick auf die Limitation ist kritisch anzumerken, dass im Rahmen der Experteninterviews nur ein Generalist und zwei Spezialisten aus Hamburg interviewt wurden und somit keine repräsentativen Aussagen für die gesamte Leiharbeitsbranche in ganz Deutschland getroffen werden können. Während zwei Interviewpartner einer Tonaufnahme zustimmten, lehnte ein Experte die Aufzeichnung ab, sodass diesem Interview nur ein Protokoll zugrunde liegt. Für die Auswertung bedeutete dies, dass das Protokoll bereits den Charakter einer Paraphrase besitzt. Durch die Protokollierung und die fehlende Tonaufzeichnung konnten die Aussagen nicht mehr am Originaltext nachgeprüft werden. Zur Herstellung der Objektivität wurden im Vorwege Absprachen zur Protokollierung getroffen, wie bspw. die weitergehende wörtliche statt sinngemäße Protokollierung, um die Selektion des Mitgeschriebenen, die bereits einer Einschätzung des Protokollanten (wichtig/weniger wichtig) unterliegt, zu reduzieren. Ferner wurde im Anschluss an das Interview das Protokoll mittels Vieraugen-Prinzip geprüft und ergänzt. Die Vergleichbarkeit der Expertenaussagen ist nur punktuell möglich und die Generalisierung der Aussagen, basierend auf drei Experteninterviews, kann nur eingeschränkt vorgenommen werden. Die Durchführung der Interviews wurde insofern vereinheitlicht, dass diese in den Räumlichkeiten der Firma stattfanden und derselbe Interviewleitfaden verwendet wurde. Die geplante Zeit von 60 Minuten wurde nicht einheitlich erreicht. Sie wurde sowohl unter- als auch überschritten. Dies führt zu Unterschieden bezüglich der Tiefe und Dichte der Informationen, was einen vollständigen Vergleich der Interviews zusätzlich erschwert.

Auch im Hinblick auf die Gruppendiskussion ist festzustellen, dass nur eine Gesprächsrunde durchgeführt wurde und alle Teilnehmer bei Hamburger Zeitarbeitsfirmen tätig sind. Um nach Mangold (1973) Diskussionsabläufe und Meinungsstrukturen abzugleichen und diese mit sozialen Strukturen in Verbindung zu setzen, sind weitere Gruppendiskussionen erforderlich. So könnten bspw. unterschiedliche Gruppen nach Branchen, Berufsbild oder Region untersucht werden. Weiterhin ist zu beachten, dass die Teilnehmer der Gruppendiskussion nicht bei den befragten Zeitarbeitsfirmen angestellt sind, sodass die Übertragbarkeit der Ergebnisse der Gruppendiskussion auf die der Experteninterviews nur eingeschränkt möglich ist und keine direkte Anreiz-Wirkungs-Analyse vorgenommen werden kann. Die Autorinnen sind sich der eingeschränkten Verallgemeinerung der Resultate bewusst.

Die Bedeutung dieses Forschungsvorhabens für die Wissenschaft und Praxis wird unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren deutlich. Hochqualifizierte Arbeitnehmer stellen

aktuell eine wichtige und knappe Ressource für Unternehmen dar. Daher ist es für Zeitarbeitsunternehmen ratsam, sich zunehmend vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Personalgewinnung und das damit verbundene Personalmarketing sind vor diesem Hintergrund hervorzuheben. Hierfür sollten Zeitarbeitsunternehmen die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe kennen und rechtzeitig Anreizinstrumente implementieren, mit dem Ziel, als attraktive Arbeitgeber hochqualifizierte Leiharbeitnehmer zu gewinnen und an sich zu binden. Die Erkenntnisse dieses Forschungsprojektes knüpfen an diesen Punkt an und ermöglichen es Zeitarbeitsunternehmen, ihre Unternehmensstrukturen zu überprüfen und weiterzuentwickeln, um sich längerfristig am Markt zu behaupten. Ein Vergleich zwischen bereits eingesetzten Anreizinstrumenten seitens der Leiharbeitsunternehmen und den Bedürfnissen von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern geben Anhaltspunkte dafür, dass vor dem Hintergrund der Bindung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern sowohl Fragen der Lohngerechtigkeit, die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie insbesondere die Thematik der Sicherheit durch unbefristete Verträge in der Zeitarbeit weiter thematisiert und ausgebaut werden sollten, sofern sich Zeitarbeitsunternehmen entgegen der Sprungbretttheorie als attraktives Personaldienstleistungsunternehmen im Markt positionieren möchten. Darüber hinaus sollten auch Instrumente der Mitbestimmung bspw. bei einem Projektwechsel des Leiharbeitnehmers ausgebaut werden. Gerade hier ist unternehmerische Sensibilität für die Problematik notwendig, da Personaldienstleister die Bedürfnisse von zwei Kunden zu bedienen haben, zum einen die der Leiharbeitnehmer als auch die der Entleihunternehmen.

Auch für Entleihunternehmen ist das Forschungsthema zukünftig von hoher Relevanz, da Zeitarbeit von Unternehmen zunehmend strategisch genutzt wird (Durian 2009: 282). Um zukünftig auch qualifizierte Leiharbeitnehmer für Projekte über die Zeitarbeit entleihen zu können, sollten Unternehmen daher Personaldienstleister unterstützen, wichtige Anreizinstrumente entwickeln zu können. Aufgrund des Dreiecksverhältnisses können Kundenunternehmen einen entscheidenden Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung hochqualifizierter Leiharbeitnehmer leisten. Die Ergebnisse zeigen, dass der Bereich der Kollegialität bereits gut ausgebaut ist. Leiharbeitnehmer fühlen sich gut in die Kundenunternehmen und Abteilungen integriert und akzeptiert. Jedoch liegen im Bereich der Personalentwicklung Diskrepanzen vor. Zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit ist eine zunehmende Kompetenzentwicklung der Leiharbeitnehmer ratsam.

Ferner geben die Erkenntnisse Implikationen für die Regierung und arbeitsmarktpolitische Institutionen, wie bspw. der Bundesagentur für Arbeit. Aufgrund des demographischen Wandels und der sinkenden Beschäftigtenzahl wird sich die Regierung in Zukunft stärker mit Beschäftigungsverhältnissen auseinandersetzen müssen. Bisher wird die heterogene Zeitarbeitsbranche sehr eindimensional betrachtet, indem die Zeitarbeitsbranche vor al-

lem mit Niedrigqualifizierten in Verbindung gebracht wird. Diese einseitige Beleuchtung wird der zukünftig immer differenzierteren Zeitarbeitsbranche nicht mehr gerecht. Zeitarbeitsverhältnisse werden nicht als positives Beschäftigungsverhältnis von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern eingeschätzt. So sollte es die Aufgabe der Regierung sein, das Image der Zeitarbeit zu verbessern und auf die hochqualifizierte Leiharbeitsbranche abgestimmte arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zu ergreifen, wie z. B. im Rahmen der gesetzlichen Befristungsabreden.

Für die Forschung ergeben sich interessante Anknüpfungspunkte. Die Effizienz des Personalauswahlprozesses bei spezialisierten Leiharbeitsunternehmen könnte untersucht werden. Es stellt sich hierbei die Frage, wie hoch der Rekrutierungsaufwand und die damit verbundene selektive Personalauswahl für das erfolgreiche Matching sein sollten. Zudem ergibt sich ein wissenschaftlicher Anknüpfungspunkt hinsichtlich der ermittelten subjektiven empfundenen Lohnungerechtigkeit gegenüber Hochqualifizierten. In diesem Zuge wäre eine genauere Ermittlung der tatsächlichen Lohndifferenz bei Akademikern mit unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen der erste Schritt zu einer Beseitigung der Lohndifferenz und Herstellung einer Verteilungsgerechtigkeit. Weiterhin könnte das Leiharbeitsverhältnis auf Grundlage des psychologischen Vertrages untersucht werden. Das Leiharbeitsverhältnis ist im Gegensatz zum Normalarbeitsverhältnis geprägt von einem Dreiecksverhältnis. Daraus resultieren vielzählige und verschiedene Erwartungen seitens der Verleiher, Entleiher und Zeitarbeitnehmer. Eine weiterführende Forschung könnte Aufschluss darüber geben, welche Erwartungen von den Beteiligten bestehen und wie sich diese auswirken, um einem psychologischen Bruch entgegenzuwirken. Als abschließender Forschungsaspekt wäre ein Ländervergleich der Zeitarbeitsbranche interessant. Innerhalb der Experteninterviews wurde vermehrt auf das niederländische Zeitarbeitsmodell hingewiesen. Dieses ist insbesondere durch eine höhere Flexibilität, Kurzfristigkeit und geringeres Sicherheitsbedürfnis der Leiharbeitnehmer gekennzeichnet.

Literaturverzeichnis

Becker, F. G. (1990) Anreizsysteme für Führungskräfte. Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart.

Behnke, J., Bauer, N. & Behnke, N. (2010) Empirische Methoden der Politikwissenschaft. 2. Auflage, Verlag Ferdinand Schöningh, Paderborn.

Bispinck, R. & Stoll, E. (2013) Ingenieure, IT-Experten und Techniker in Leiharbeit und Fremdfirmeneinsatz – Eine Analyse der Einkommens- und Arbeitsbedingungen auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Projekt Lohnspiegel, Arbeitspapier 02/2013, Düsseldorf.

Bogner, A. & Menz, W. (2009) Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (ed.) Das Experteninterview. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden, pp. 7-31.

Bornewasser, M. & Zülch, G. (2013) Arbeitszeit Zeitarbeit – Flexibilisierung der Antwort auf die Globalisierung. Springer Verlag, Wiesbaden.

Bouncken, R. B. & Bornewasser, M. (2012) Zeitarbeit und Flexibilisierung – Ergebnisse des Forschungsprojektes Flex4Work. Band 4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, L. (2012) Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Burda, M. C. & Kvasnicka, M. (2006) Zeitarbeit in Deutschland: Trends und Perspektiven. Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 7 (2), pp. 195–225.

Connelly, C. E., Gallagher, D. G. & Gilley, K. M. (2007) Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. Journal of Vocational Behavior, 70 (2), pp. 326-335.

Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005) The construct of work commitment: Testing an integrative framework. Psychological Bulletin, 131 (2), pp. 241-259.

Crimmann, A. et al. (2009) Forschungsbericht zum Thema „Arbeitnehmerüberlassung“, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Endbericht zum 29.05.2009, Nürnberg.

Däubler, W. (2011) Arbeitsrecht – Ratgeber für Beruf, Praxis und Studium. 9. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main.

Deci, E.L. (1971) Effects of externally mediated rewards of intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18 (1), pp. 105-115.

Dreyer, M. (2009) Das (gute) Recht der Zeitarbeit – rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick. In: Schwaab, M.-O. & Durian, A. (ed.) Zeitarbeit. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. Gabler, Wiesbaden, pp. 17-30.

Durian, A. (2009) Wir können alles – die gestrige Zeitarbeit heute. In: Schwaab, M.O. & Durian, A. (ed.) Zeitarbeit: Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 277-292.

Emamalizadeh, K. (2012) Attraktivität von Leiharbeitsverhältnissen für hochqualifizierte Arbeitnehmer – Defizite und Ansatzpunkte für das Personalmanagement von Zeitarbeitsunternehmen. Schriftenreihe Personalwirtschaft, Band 39, Verlag Dr. Kovic, Hamburg. Europäische Verlagsanstalt. Frankfurt.

Felfe, J. (2008) Mitarbeiterbindung. Hogrefe Verlag, Göttingen.

Felfe, J., Schmook, R., Schyns B. & Six, B. (2008) Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self - employed workers. Journal of Vocational Behavior, 72 (1), pp. 81-94.

Felfe, J., Schmook, R., Six, B. & Wieland, R. (2005) Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern - Bedingungen und Konsequenzen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 4 (3), pp. 101-115.

Frey, B. S. (1997) Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. Vahlen, München.

Gabor, M. (2011) Commitment von High Potentials in Unternehmern: Mitarbeiterbindung durch immaterielle Anreizsysteme. Diplomica Verlag, Hamburg.

Galais, N., Moser, K. & Münchhausen, G. (2007) Arbeiten, Lernen und Weiterbildung in der Zeitarbeit - Eine Befragung von Zeitarbeitnehmer/innen in Deutschland. In: Münchhausen, G. (ed.) Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. Potenziale und Grenzen (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn). Bertelsmann, Bielefeld, pp. 161-179.

Galais, N., Moser, K. (2009) Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. Human Relations, 62 (4), pp. 589-620.

Gutmann, J. & Kilian, S. (2011) Zeitarbeit. Fakten, Trends und Visionen. 2. Auflage, Haufe, Freiburg.

Haller, P. & Jahn, E. J. (2014) Zeitarbeit in Deutschland – Hohe Dynamik und kurze Beschäftigungsdauern. IAB-Kurzbericht, 13/2014, Nürnberg.

Helfferich, C. (2014) Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N. & Blasius, J. (ed.) Handbuch. Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS, Wiesbaden, pp. 559-574.

Hitzler, R., Honer, A. & Maeder, C. (1994) Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, Wiesbaden.

Holtbrügge, D. (2013) Personalmanagement. 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin und Heidelberg.

Jung, H. (2011) Personalwirtschaft. 9. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenbourg.

Kaufhold, M. & Düsseldorff C. (2010) Möglichkeiten der Weiterbildung in nicht klassischen Erwerbsformen am Beispiel der Zeitarbeit. Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, Ausgabe 19, pp. 1-15.

Kuckartz, U., Dresing, Th., Rädiker, S. & Stefer, C. (2007) Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Kush, K. S. & Stroh, L. K. (1994) Flextime: Myth or reality. Business Horizons, 37 (5), pp. 51-55.

Lamnek, S. (2001) Gruppendiskussion – Theorie und Praxis. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.

Lamnek, S. (2005) Gruppendiskussion – Theorie und Praxis. 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Lieboldt, R. & Trinczek, R. (2002) Experteninterview. In: Kühl, S. & Strodtholz, P. (ed.) Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Rowolth, Reinbeck, pp. 33-70.

Lieboldt, R. & Trinczek, R. (2009) Experteninterview. In: Kühl, S., Strodtholz, S. & Taffertshofer, A. (ed.) Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. VS Verlag, Wiesbaden, pp. 32-56.

Loos, P. & Schaffer, B. (2001) Das Gruppendiskussionsverfahren. Leske + Budrich, Opladen.

Mangold, W. (1960) Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens. Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt.

Mangold, W. (1973) Gruppendiskussion. In: König, R. (1973) Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil, 3. Auflage, Stuttgart, pp. 228-259.

Mathieu, J. & Zajac, D. M. (1990) A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108 (2), pp. 171-194.

Meuser, M. & Nagel, U. (1991) ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D. & Kraimer, K. (ed.) Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 441-471.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984) Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69 (3), pp. 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance an normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology (63), pp. 1-18.

Moser, K. & Galais, N. (2008) Personalpsychologische Aspekte der Zeitarbeit - Kompetenzentwicklung und Commitment überdenken. Personalführung, 1/2008, pp. 22-30.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (2012) Herausforderung Zeitarbeit. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Schäfer, H. (2009) Entwicklung der Zeitarbeit. In: Schwaab, M.-O. & Durian, A. (ed.) Zeitarbeit. Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 3-15.

Schütz, A. (1972) Der gut informierte Bürger. In: Schütz, A. (ed.) Gesammelte Aufsätze, Band. 2. Studien zur soziologischen Theorie. Nijhoff, Den Haag, pp. 85-101.

Sende, C. & Vitera, J. (2013) Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten. In: Bornewasser, M. & Zülich, G. (ed.) Arbeitszeit – Zeitarbeit – Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer Fachmedien, Wiesbaden, pp. 281-304.

Siemund, S. (2013) Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit – Eine pädagogische Analyse. Springer Verlag, Wiesbaden.

Sitte, B. & Lehmann, C. (2013) Zeitarbeit ist nicht gleich Zeitarbeit: Segmentierung der Branche. In: Bornewasser, B. & Zülch, G. (ed.) Arbeitszeit Zeitarbeit – Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 128-136.

Statistisches Bundesamt (2011) Hochqualifizierte in Deutschland. Erhebung zu Karriereverläufen und internationaler Mobilität von Hochqualifizierten. Wiesbaden.

Thom, N. & Friedli, V. (2008) Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten. 4. Auflage, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart und Wien.

Ulber, J. & Ulber, D. (2014) Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Basiskommentar zum AÜG. 2. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main.

Urban, H.-J. & Pickshaus, K. (2012) Prekäre oder regulierte Flexibilität? Eine Positionsbestimmung. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (ed.) Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer, Berlin und Heidelberg, pp. 29-37.

Van Breugel, G., Van Olffen, W. & Olie, R. (2005) Temporary Liaisons: The Commitment of ‚Temps' Towards Their Agencies. Journal of Management Studies, 42 (3), May 2005, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 539-566.

Walter, W. (1994) Strategien der Politikberatung. Die Interpretation der Sachverständigen-Rolle im Lichte von Experteninterviews. In: Hitzler, R., Honer, A. & Maeder, C. (ed.) Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, Wiesbaden, pp. 268-284.

Weber, B. & Weber, E. (2013) Qualifikation und Arbeitsmarkt – Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit. IAB-Kurzbericht, 04/2013, Nürnberg.

Internetquellenverzeichnis

Bornewasser, M. (2010) Flex4Work – Psychologische Aspekte der Zeitarbeit. Greifswald, http://www.flex4work.de/fileadmin/download/Bornewasser_2010_Psychologische_Aspekte_der_Zeitarbeit.pdf, Abruf am 03.02.2015.

Bundesagentur für Arbeit (2014) Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen. Februar 2014, Nürnberg, http://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/2014/arbeitsmarkt-deutschland-zeitarbeit-aktuelle-entwicklung-1hj2013.pdf, Abruf am 17.01.2015.

Burkert, C. & Garloff, A. & Lepper, T. (2014) Arbeitnehmerüberlassung in Hessen – Sprungbrett in reguläre Beschäftigung, Vermeidung von Arbeitslosigkeit oder gefangen in der Leiharbeitsfalle? IAB-Regional Hessen, 01/2014, Hessen, http://doku.iab.de/regional/H/2014/regional_h_0114.pdf, Abruf am 12.07.2015.

Focus online (2012) Betroffene Leiharbeiter fühlen sich „wie ein Stück Fleisch“. Artikel vom 20.03.2012, http://www.focus.de/finanzen/news/ig-metall-stellt-schwarzbuch-leiharbeit-vor-leiharbeiter-fuehlen-sich-wie-ein-stueck-fleisch_aid_730105.html, Abruf am 13.07.2015.

Promberger, M. (2006) Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. Abschlussbericht des Forschungsprojektes des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und der Hans-Böckler-Stiftung, Nürnberg, http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2002-418-3-9.pdf, Abruf am 12.07.2015.

Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG (2014). http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/aueg-bericht-12.pdf;jsessionid=3C04B0E824178B9BCE439EDCDF622077?__blob=publicationFile, Abruf am 30.11.2014.

Anhang

Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews ii

Anhang 2: Datenschutzerklärung Experteninterviews iv

Anhang 3: Transkriptionsregeln Experteninterviews v

Anhang 4: Transkriptionsauszug Experteninterviews vi

Anhang 5: Auswertungstabellen Experteninterviews viii

Anhang 5.1: Tabelle Paraphrasenbildung, Überschriften/Kodierung viii

Anhang 5.2: Gegenüberstellung der Überschriften/Kodierungen..... ix

Anhang 5.3: Thematischer Vergleich der Experteninterviews x

Anhang 6: Leitfaden Gruppendiskussion xi

Anhang 7: Datenschutzerklärung Gruppendiskussion xiii

Anhang 8: Datenblatt Gruppendiskussion xiv

Anhang 9: Transkriptionsregeln Gruppendiskussion xv

Anhang 10: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion xvi

Anhang 11: Auswertungstabellen Gruppendiskussion xviii

Anhang 11.1: Paraphrasen- und Überschriftenbildung xviii

Anhang 11.2: Gruppen- und Untermeinungen..... xix

Anhang 11.3: Analyse Expertenmeinungen und Gruppendiskussion xx

Anhang 12: Anreizmodell nach Thom und Friedli (2008: 26) xxi

Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews

1. Warming up:

Vielen Dank Frau/Herr XYZ, dass Sie sich für uns die Zeit genommen haben. Wir wissen dies sehr zu schätzen.

Im Rahmen eines wissenschaftlichen Projektes des Masterstudienganges „Human Resource Management“ der Universität Hamburg, möchten wir Sie als Experten aufgrund Ihrer Tätigkeit als …. bei der …. sehr gerne interviewen. Dabei betrachten wir die Personaldienstleistungsbranche bezüglich der Arbeitnehmerüberlassung von Akademikern. Ausschlaggebend ist hierbei das Dreiecksverhältnis. In diesem Sinne stehen Sie als Verleiher und der Leiharbeitnehmer im Fokus. Uns interessiert besonders, wie Sie das Beschäftigungsverhältnis ausgestalten.

2. Stimulusfrage:

Beginnen möchten wir mit dem Wettbewerb um Akademiker. Wie nehmen Sie den Wettbewerb um diese Zielgruppe wahr?

3. Leitfaden:

Anwerbungsstrategien/Motive

1. Wie sprechen Sie Akademiker auf dem Arbeitsmarkt an? Welche Instrumente setzen Sie ein? (Instrumente, z. B. social Media (FB, Xing,…), Messen, Homepage, Werbung, Sponsoring, Werbegeschenke/Merchandise)
    a. Welche Instrumente haben sich als besonders wirksam erwiesen?
    b. Was glauben Sie woran das liegt?
2. Inwieweit gestaltet sich die Rekrutierung von Absolventen und Berufserfahrenen unterschiedlich für Sie?
3. Aus welchen Gründen bewerben sich Ihrer Meinung nach Akademiker bei Ihnen?

Image

1. Wie schätzen Sie das Image der Arbeitnehmerüberlassung ein?
2. Wie schätzen Sie Ihr eigenes Image ein?
3. Wodurch können Sie sich als attraktiver Arbeitgeber von anderen Unternehmen abheben?

Bindung

4. Wie lange ist ein Akademiker durchschnittlich in Ihrem Unternehmen beschäftigt?
5. Warum verlassen die Leih-An das Unternehmen nach X Monaten/Jahre? Welche Gründe sehen Sie? (Gründe/ Wettbewerb)?
6. Inwieweit ist es für Sie von Bedeutung Akademiker langfristig an Ihr Unternehmen zu binden? Was verstehen Sie unter langfristig?
    a. Wenn Bedeutung: Welche Instrumente setzen Sie hierfür ein? Welche Instrumente sind besonders bedeutsam?
    b. Wenn keine Bedeutung: Warum ist eine Bindung für sie als strategisches Instrument nicht interessant?
7. Inwieweit ist die Vermittlung von Akademiker für Sie relevant?

Arbeitszufriedenheit (beim Verleiher)

8. Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach von Bedeutung für die Zufriedenheit der hochqualifizierten Leiharbeitnehmer mit Ihnen als Personaldienstleister?
9. Durch welche Maßnahmen/ Instrumente versuchen Sie positiv Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zu nehmen?

Tätigkeit

10. Inwieweit bereiten Sie die Leiharbeitnehmer auf den Einsatz beim Entleiher vor?
    a. Vorbereitung: Inwieweit wird im Vorfeld der Einsatz/Aufgabeninhalt mit dem Leiharbeitnehmer abgestimmt?
    b. Nachbereitung: Welche Maßnahmen nutzen Sie, um den Einsatz nach der Beendung zu evaluieren?

Personalentwicklung

11. Welche Möglichkeiten/Maßnahmen bieten Sie zur fachlichen und persönlichen Entwicklung Ihrer Akademiker?
12. Wann werden hochqualifizierte Leiharbeitnehmer weitergebildet? Wovon hängt die Weiterbildung ab?

Entlohnung

13. Welches Entlohnungssystem wenden Sie an (personen-, anforderungs- oder marktorientiert; fixes Entgelt, variables Entgelt, freiwillige Sozialleistungen)?
    a. Inwieweit ist Ihre Entgeltsystematik branchenüblich (Metall, Chemie,…)?
    b. Inwieweit orientieren Sie sich am Tarifvertrag der jeweiligen Branche des Entleihers?
14. Inwieweit hat die Entlohnung ihrer Meinung eine Bedeutung für die Zufriedenheit der hochqualifizierten Leiharbeitnehmer?

Abschlussfrage

15. Was möchten Sie uns noch als Anmerkungen im Hinblick auf die Bindung und Gewinnung von hochqualifizierten Leiharbeitnehmern mit auf den Weg geben?

4. Abschluss:

Vielen Dank das Sie sich die Zeit genommen haben für das sehr ausführliche Gespräch. Gerne stellen wir Ihnen die Ergebnisse nach erfolgreichem Abschluss unseres Projektes zur Verfügung.

Anhang 2: Datenschutzerklärung Experteninterviews

Datenschutzerklärung mit Tonaufnahme:

Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen/Information für die Befragten

Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Es dient folgendem Zweck:

Wissenschaftliche Untersuchung zum Thema „Hochqualifizierte Arbeitnehmer in-der Leiharbeitsbranche – gekommen um zu bleiben?“ im Rahmen eines Forschungsprojektes der Universität Hamburg

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews sind verantwortlich:

Franziska Jahn, Ines Kanngießer, Sylwia Cichosz, Marzena Gniep
Studentinnen des Studiengangs Master Human Resource Management – Personalpolitik an der Universität Hamburg

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes: Die Interviewerinnen und alle Mitarbeiter im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind dem Datengeheimnis verpflichtet, d. h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Interviews sprechen. Der Datenschutz verlangt, dass die Interviewerinnen die Befragten über das Vorgehen informieren und die ausdrückliche Genehmigung einholen, um das Interview auswerten zu können. Die Befragten können Antworten auch bei einzelnen Fragen verweigern.

Bandaufnahme:

1. Zugang zur Bandaufnahme haben nur die Interviewerinnen.
2. Personenbezogene Daten werden anonymisiert.
3. Die Bandaufnahme wird nach Abschluss der Auswertung gelöscht.

Auswertung und Archivierung:

1. Zu Auswertungszwecken wird das Gespräch von der Bandaufnahme schriftlich festgehalten. Namen der/des Befragten werden dabei anonymisiert. Eine Abschrift kann der/die Befragte jederzeit erhalten.
2. Die Abschrift wird als Ganzes nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Kleine Ausschnitte der Abschrift können nur dann veröffentlicht werden, wenn eine Identifikation mit der/dem Befragten ausgeschlossen ist.
3. Die unterschriebene Datenschutzerklärung wird gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch die Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass die/der Befragte mit der Auswertung einverstanden ist. Sie kann mit dem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, uns ein Interview zu geben!

_____

Ort, Datum, Unterschrift (Interviewerin)

Ich bestätige hiermit, dass ich über den Zweck der Erhebung aufgeklärt wurde, mein Einverständnis für die Bandaufnahme sowie die anschließende Auswertung erkläre und mit der Datenschutz-vereinbarung einverstanden bin.

_____

Ort, Datum, Unterschrift (Befragte/r)

Anhang 3: Transkriptionsregeln Experteninterviews

Für die Transkription und Anonymisierung wurden folgende Regelungen in Anlehnung an Kuckartz et al. (2007: 27-29) vereinbart:

1. Die interviewende Person wird durch ein „I“, die befragte Person durch ein „E“ für Experte und gefolgt von ihrer Kennnummer „A“, „B“ oder „C“.

2. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Auch wiederholte Wörter, abgebr2ochene Wörter und Sätze werden notiert.

3. Dialekt wird in der Verschriftung möglichst ins Schriftdeutsche übersetzt, wobei der gesprochene Satz beibehalten wird, z. B. „ist“ statt „is“

4. Aussagekräftige Dialektausdrücke, die besonderes Kolorit besitzen und ev. Schwer übersetzbar sind, werden mit aufgenommen.

5. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, das heißt dem Schriftdeutsch angenähert. So wird zum Beispiel aus „Er hatte noch so‘n Buch genannt“ → „Er hatte noch so ein Buch genannt“.

6. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.

7. Zustimmende oder bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.

8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa lachen oder seufzen), werden in Klammern notiert.

9. Die Kommasetzung folgt weitestgehend nach rhetorischen Gesichtspunkten zur Markierung von beim Sprechen entstehenden Pausen, der grammatische Verwendungszweck ist dem untergeordnet.

10. Nicht Verstandenes oder schwer verständliche Äußerungen werden mit drei Fragezeichen (???) versehen.

11. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste deutlich gemacht. Die so entstehende Leerzeile zwischen den Sprechern erhöht die Lesbarkeit deutlich.

12. Alle Angaben, die den Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.

Anhang 4: Transkriptionsauszug Experteninterviews

Beispiel Firma EB:

[…]

I: Und aus welchen Gründen bewerben sich die Akademiker bei Ihnen?

EB: Wenn wir alles richtig gemacht haben, dann um in den ersten drei, vier oder auch fünf Jahren über eine Festanstellung mehrere Projekte zu durchlaufen, um sich für den weiteren, dann hoffentlich anstehenden Berufsweg, einfach besser zu qualifizieren als bei einem einzigen Arbeitgeber, Auftraggeber. Das heißt im Durchschnitt dauern die Projekte, die Einsätze in unserem Bereich genau 1,5 Jahre, das habe ich tatsächlich vor ein paar Tagen ausgewertet, was dazu führt, wenn man einfach einmal 100 nimmt so über den Schnitt, dass wenn man drei, vier Jahre bei Firma EB war, in der Regel drei Unternehmen kennengelernt hat, drei unterschiedliche Aufgabenbereiche und so weiter. Das sieht für den Lebenslauf natürlich sehr, sehr gut aus, aber zum anderen erweitert es natürlich die Weit- und Weltsicht der Mitarbeiter. Dass man sagt, okay, ich kann mir jetzt deutlich besser vorstellen, was ich möchte und was ich nicht möchte; im Großkonzern zum Beispiel nicht oder eben gerade doch. Also da gibt es unterschiedliche Mentalitäten. (…) 7:55 Auf Empfehlung haben wir sehr viele Kandidaten, die also dann irgendwo einen Bekannten oder einen Freund oder einen Kollegen hier haben. Oder man hat sich auf der Messe kennengelernt und ist überrascht, dass wir zwar im gesetzlichen Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung tätig sind, aber die typischen Klischees, die mit der Zeitarbeit behaftet sind, doch nicht erfüllen und dann sagen, oh das ist ja doch ein Arbeitgeber. Und die Dienstleister, die Engineering- oder Entwicklungsdienstleister, dienen dem sogenannten zweiten Arbeitsmarkt, der nirgendswo ausgeschrieben ist. Dann kommt man dementsprechend natürlich auch über das erste, zweite oder Drittprojekt an einen Auftraggeber, wo man sich dann auch direkt vielleicht womöglich bewirbt oder angesprochen wird. Also auch der Zugang zu Unternehmen, die eben selber diese Stellen gar nicht ausschreiben, ist mit Sicherheit ein Motiv. 8:45

I: Jetzt haben Sie gerade von Klischees gesprochen. Wie schätzen Sie das Image der Zeitarbeitsbranche ein?

EB: Schlecht, verdammt schlecht. Es ist eines der Themen, mit denen wir immer wieder arbeiten, wo wir auch immer wieder aufklären müssen. In jedem Kennenlerngespräch, bei jedem Messeauftritt, in jeder Publikation, so es denn möglich ist, dies tatsächlich per Schrift zu tun. Die Mitarbeiter, die länger bei Firma EB sind, die wissen das sehr wohl zu schätzen, wohlwissentlich, dass wir kein Unternehmen wie in den 60er 70ern sind, wo man tatsächlich dann wahrscheinlich bis zur Rente von Anfang bis zum Ende ist. Weil irgendwann findet man sein Traumunternehmen und bekommt eine Position angeboten aufgrund der Erfahrung, die man bei uns gesammelt hat, dass man uns dann leider auch wieder verlässt. Nichtsdestotrotz musste ich tatsächlich vor circa einem Jahr untersuchen, wie überhaupt unsere Altersstruktur ist. Und 15 Prozent unserer Mitarbeiter sind über 60. Und 24 oder 27 Prozent, das weiß ich nicht mehr genau, sind über

50. Also ein erheblicher Anteil, was dann auch wieder beweist, dass man uns wirklich auch als qualifizierten Dienstleister nutzen möchte. Also sagt okay, ein Teil unserer doch mindestens 1/4 Anfragen können wir nur besetzen, weil wir überhaupt diejenigen haben, die schon über 20 Jahre Berufserfahrung haben.

I: Und wie grenzen Sie sich aktiv, öffentlich sozusagen von diesem Negativimage ab?

EB: Der Zeitarbeit?

I: Ja.

EB: Da gibt es eine ganze Menge Punkte. Unsere Mitarbeiter sind bei uns unbefristet angestellt von vornherein. Sie werden nicht für einen Auftrag gesucht, sondern es wird immer prinzipiell geschaut, ob sie denn zur Firma EB passen als Projektdienstleister, ob wir auch eine weitere Verwendung haben nach einem ersten Einsatz. Wir haben ein umfangreiches Paket an Sozialleistungen. Wir haben einen Haustarifvertrag mit der Verdi, das heißt mindestens Tarifgehalt, wobei man dann ehrlichkeitshalber sagen muss, dass man Nord-Süd-Ost-Westgefälle berücksichtigt. Qualifikation, Ausbildung, Praktika, all das, das fließt mit rein und wir haben uns auf die Fahnen geschrieben, ein marktübliches Gehalt zu bezahlen. Das führt manchmal zu Verwerfungen, wenn man uns tatsächlich versteht als Dienstleister, mit dem man Geld sparen kann. Nein, also unsere Dienstleistung kostet Geld und wir bezahlen unsere Mitarbeiter eben marktgerecht, keine Spitzengehälter wie im Wehrbereich, aber vernünftige Gehälter. Also zum Beispiel ein Absolvent fängt bei uns in der Regel mit 40-44.000 Euro an, also Maschinenbau, oder auch Elektrotechnik, hochqualifizierte Mitarbeiter rutschen aber auch ganz schnell mal in den Bereich 60-70-80.000 Euro. Unser Ansatz ist nicht, dass wir zum Auftraggeber sagen, mit unseren Mitarbeitern kannst du Geld sparen, sondern mit unserem Mitarbeiter löst du die Probleme, von denen du gar nicht wusstest, dass du sie tatsächlich lösen kannst. 11:25 Also ich habe viele Unternehmen in meiner aktiven Zeit, wo ich selber auch noch am Auftraggeber dran war, gesprochen, die dann auch bejaht haben, dass sie Aufträge abgelehnt haben, weil kann ich mit der Mannschaft nicht, sei es mit der Stückzahl, oder mir reicht die Manpower nicht, oder die Qualifikation fehlt mir, im Elektronikbereich ziemlich häufig. 11:40 Wo man sagen kann, mit uns kannst du es machen.(…) Wir haben ein Altersvorsorgepaket, Gehaltsdirektumwandlung, wir haben vermögenswirksame Leistungen, flexible Zeitkonten, die im Negativen wie im Positiven genutzt werden können, also sogenannte Gleitzeitkonten, quasi Lebensarbeitszeit solange der Mitarbeiter bei uns ist. Die Altersvorsoge kann mitgenommen werden, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, kann er selber weitertragen, der neue Arbeitgeber kann das mitmachen. Das Paket insgesamt bis hin, dass wir ein xy-Unternehmen sind, und aufgrund dessen bei uns die DUZ-Kultur herrscht und auch da natürlich von vornherein ein bisschen leichter rein findet. Wir haben eine Betreuungsquote von intern zu extern 1 zu 12 im Durchschnitt. Das heißt ein interner Mitarbeiter von Firma EB betreut im Durchschnitt 12 Mitarbeiter, die in den Projekten sind, das heißt die kennen sich wirklich alle persönlich, sind keine Lebenslaufschieler. Von denen möchten wir uns auch in Richtung Kunden ganz deutlich unterscheiden, der das ja auch deutlich wahrnimmt und auch zu

[…]

Anhang 5: Auswertungstabellen Experteninterviews

Anhang 5.1: Tabelle Paraphrasenbildung, Überschriften/Kodierung

Auszug aus dem Interview EB:

Zeile	Nr.	Leitfrage	Originaltext	Paraphrase	Überschriften/Kodierung
81		Und aus welchen Gründen bewerben sich die Akademiker bei Ihnen?			
83–89	9		Wenn wir alles richtig gemacht haben, dann um in den ersten drei, vier oder auch fünf Jahren über eine Festanstellung mehrere Projekte zu durchlaufen, um sich für den weiteren, dann hoffentlich anstehenden Berufsweg, einfach besser zu qualifizieren als bei einem einzigen Arbeitgeber, Auftraggeber. Das heißt im Durchschnitt dauern die Projekte, die Einsätze in unserem Bereich genau 1,5 Jahre, das habe ich tatsächlich vor ein paar Tagen ausgewertet, was dazu führt, wenn man einfach einmal 100 nimmt so über den Schnitt, dass wenn man drei, vier Jahre bei Firma EB war, in der Regel drei Unternehmen kennengelernt hat, drei unterschiedliche Aufgabenbereiche und so weiter. Das sieht für den Lebenslauf natürlich sehr, sehr gut aus.	Bewerber sind interessiert an mehreren Projekten in 3–5 Jahren über eine Festanstellung beim PDL zur besseren Qualifizierung für den weiteren Berufsweg im Vergleich zu einer Anstellung bei einem einzigen Arbeitgeber. Die Projektdauer beträgt durchschnittlich 1,5 Jahre. Somit lernt der MA in 3–4 Jahren 3–4 Unternehmen kennen, was gut im Lebenslauf aussieht.	18. Eine Anstellung beim Personaldienstleister bedingt mehr Erfahrung und Unternehmenseinblicke als bei einem Normalarbeitsverhältnis.
90–96	10		Aber zum anderen erweitert es natürlich die Weit- und Weltsicht der Mitarbeiter. Dass man sagt, okay, ich kann mir jetzt deutlich besser vorstellen, was ich möchte und was ich nicht möchte; im Großkonzern zum Beispiel nicht oder eben gerade doch. Also da gibt es unterschiedliche Mentalitäten. (...) Auf Empfehlung haben wir sehr viele Kandidaten, die also dann irgendwo einen Bekannten oder einen Freund oder einen Kollegen hier haben. Oder man hat sich auf der Messe kennengelernt und ist überrascht, dass wir zwar im gesetzlichen Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung tätig sind, aber die typischen Klischees, die mit der Zeitarbeit behaftet sind, doch nicht erfüllen und dann sagen, oh das ist ja doch ein Arbeitgeber.	Es erfolgt eine Erweiterung der Weit- und Weltsicht der MA. Dadurch entwickeln MA eine genauere Vorstellung darüber was man (nicht) möchte und welches Unternehmen passt. Es gibt viele unterschiedliche Mentalitäten. Bewerber kommen über Empfehlung von Bekannten und Freunden, oder Kontaktaufbau auf der Messe. Bewerber ist positiv überrascht, da Firma EB nicht die typischen Klischees der ANÜ erfüllt und sieht sie als potentiellen AG.	19. Unterschiedliche Einsätze ermöglichen eine bessere Vorstellung über das passende Unternehmen. 20. Bewerber kommen über Empfehlung oder Kontaktaufbau auf Messen 21. Die Zeitarbeitsfirma erfüllt nicht die typischen Klischees der Arbeitnehmerüberlassung.
96–101	11		Und die Dienstleister, die Engineering- oder Entwicklungsdienstleister, dienen dem sogenannten zweiten Arbeitsmarkt, der nirgendswo ausgeschrieben ist. Dann kommt man dementsprechend natürlich auch über das erste, zweite oder Drittprojekt an einen Auftraggeber, wo man sich dann auch direkt vielleicht womöglich bewirbt oder angesprochen wird. Also auch der Zugang zu Unternehmen, die eben selber diese Stellen gar nicht ausschreiben, ist mit Sicherheit ein Motiv.	Entwicklungs-/Engineering Dienstleister dienen dem zweiten Arbeitsmarkt, der nirgendswo ausgeschrieben ist. MA erhält über Projekte die Möglichkeit einer Festanstellung beim Auftraggeber oder Zugang zu nichtausgeschriebenen Stellen.	22. Zeitarbeitsunternehmen schaffen Zugang zu Projekten, die an Zeitarbeitsfirmen vergeben werden 23. Zeitarbeit bietet Möglichkeit zur Übernahme und Zugang zu nicht ausgeschriebenen Stellen.
103–104		Jetzt haben Sie gerade von Klischees gesprochen. Wie schätzen Sie das Image der Zeitarbeitsbranche ein?			
106–112	12		Schlecht, verdammt schlecht. Es ist eines der Themen, mit denen wir immer wieder arbeiten, wo wir auch immer wieder aufklären müssen. In jedem Kennenlerngespräch, bei jedem Messeauftritt, in jeder Publikation, so es denn möglich ist, dies tatsächlich per Schrift zu tun. Die Mitarbeiter, die länger bei Firma EB sind, die wissen das sehr wohl zu schätzen, wohlwissentlich, dass wir kein Unternehmen wie in den 60er 70ern sind, wo man tatsächlich dann wahrscheinlich bis zur Rente von Anfang bis zum Ende ist. Weil irgendwann findet man sein Traumunternehmen und bekommt eine Position angeboten aufgrund der Erfahrung, die man bei uns gesammelt hat, dass man uns dann leider auch wieder verlässt.	Es besteht ein sehr schlechtes Image der Zeitarbeitsbranche. Ständige Aufklärung wird betrieben in jedem Kennlerngespräch, bei jedem Messeauftritt, in jeder Publikation. Mitarbeiter der Firma EB schätzen dies. Firma EB ist kein Unternehmen, bei dem man von Anfang bis zur Rente arbeitet, da MA ihr Traumunternehmen finden und ein Stellenangebot bekommen aufgrund der Erfahrung in der PDL-Branche.	24. Schlechtes Image der Zeitarbeitsbranche erfordert ständige Aufklärung 25. Arbeitnehmerüberlassung dient nicht dem gesamten Berufsleben 26. Zeitarbeitsfirma als Übergang zum Traumunternehmen
112–117	13		Nichtsdestotrotz musste ich tatsächlich vor circa einem Jahr untersuchen, wie überhaupt unsere Altersstruktur ist. Und 15 Prozent unserer Mitarbeiter sind über 60. Und 24 oder 27 Prozent, das weiß ich nicht mehr genau, sind über 50. Also ein erheblicher Anteil, was dann auch wieder beweist, dass man uns wirklich auch als qualifizierten Dienstleister nutzen möchte. Also sagt okay, ein Teil unserer doch mindestens 1/4 Anfragen können wir nur besetzen, weil wir überhaupt diejenigen haben, die schon über 20 Jahre Berufserfahrung haben.	Altersstruktur: 15 Prozent der MA sind über 60, ca. 25 Prozent sind über 50. Firma EB als qualifizierter Dienstleister kann 1/4 der Anfragen bedienen aufgrund der MA mit 20-jähriger Berufserfahrung.	27. 40 % über 50 Jahre 28. 1/4 der Anfragen durch Mitarbeiter mit 2 jähriger Berufserfahrung gedeckt

Anhang 5.2: Gegenüberstellung der Überschriften/Kodierungen

Auszug aus den Interviews EB, EC und EA:

Überschriften/Kodierungen EB	Überschriften/Kodierungen EC	Überschriften/Kodierungen EA
17. Praktische Erfahrungen über das Pflichtpraktium hinaus sind für Absolventen unabdingbar	17. Der Arbeitsplatz des Leiharbeitnehmers beim Kunden oder bei der Zeitarbeitsfirma	16. Vertrauen wird mit Verlässlichkeit, Erheblichkeit und Transparenz gewonnen
18. Eine Anstellung beim Personaldienstleister bedingt mehr Erfahrung und Unternehmenseinblicke als bei einem Normalarbeitsverhältnis.	18. Das Knowhow des Leiharbeitnehmers muss zum Kunden und dessen Aufgaben passen.	17. 750 Leiharbeitnehmer
19. Unterschiedliche Einsätze ermöglichen eine bessere Vorstellung über das passende Unternehmen.	19. Bei fehlenden Kenntnissen werden Schulungen durchgeführt.	18. 15% Hochqualifizierte Leiharbeitnehmer
20. Bewerber kommen über Empfehlung oder Kontaktaufbau auf Messen	20. Gespräche nach einem Einsatz	19. Aufgrund der höheren Qualifizierung werden Hochqualifizierte durchschnittlich ein Jahr beschäftigt.
21. Die Zeitarbeitsfirma erfüllt nicht die typischen Klischees der Arbeitnehmerüberlassung.	21. Persönliche Betreuung während des Einsatzes ist wichtig	20. Gründe von Leiharbeitnehmern für das Verlassen der Zeitarbeit sind Ablauf der Befristung, andere Angebote, Projektende
22. Zeitarbeitsunternehmen schaffen Zugang zu Projekten, die an Zeitarbeitsfirmen vergeben werden	22. Es gibt Geburtstagsgeschenke, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern	21. Hochqualifizierte nehmen nicht jeden Auftrag an, da sie eine spezifische und detaillierte Eignung haben. Dies bedingt einen befristeten Vertrag
23. Zeitarbeit bietet Möglichkeit zur Übernahme und Zugang zu nicht ausgeschriebenen Stellen.	22a. Kundenspezifische Schulungen werden vom Kunden organisiert	22. Eine Zeitarbeitsfirma strebt keine langfristig Bindung an.
24. Schlechtes Image der Zeitarbeitsbranche erfordert ständige Aufklärung	23. Von der Zeitarbeitsfirma organisierte Schulungen nur außerhalb der Arbeitszeit möglich	23. Die Zeitarbeit verhilft unkompliziert in einen neuen Job
25. Arbeitnehmerüberlassung dient nicht dem gesamten Berufsleben	24. Entwicklungsmöglichkeiten durch verantwortungsvollere Aufgabenstellungen und mehr Gehalt	24. Einstellung über Leiharbeit ist für die Kundenunternehmen ein schlanker Prozess
26. Zeitarbeitsfirma als Übergang zum Traumunternehmen	25. Das Betriebsklima bei der Zeitarbeitsfirma und beim Kunden beeinflusst die Arbeitszufriedenheit des Leiharbeitnehmers.	25. Hoher Prozentsatz verlässt die Zeitarbeitsfirma zum Kunden
27. 40 % über 50 Jahre	26. Keine Behandlung von Leiharbeitnehmern als Menschen 2. Klasse	26. Zeitarbeitsfirma befürwortet Übernahme durch Kunden
28. 1/4 der Anfragen durch Mitarbeiter mit 20-jähriger Berufserfahrung gedeckt	27. Vertrauen zur Zeitarbeitsfirma ist wichtig	27. Durch Übernahmen beim Kunden kommen Bewerber auf Empfehlung

Farbagenda	
Anwerbungsstrategien/Motive	gelb
Image	grün
Bindung	blau
Arbeitszufriedenheit	grau
Tätigkeit	rot
Personalentwicklung	lila
Entlohnung	orange
Flexibilität	braun
Gründe für das Verlassen	pink

Anhang 5.3: Thematischer Vergleich der Experteninterviews

Auszug des thematischen Vergleichs der Interviews EA, EB und EC:

Thematischer Vergleich (Nr.)	Überbegriffe/Kategorien
Nr. 2 Während die Spezialisten sich durch unbefristete Verträge, Sozialleistungen und Folgeprojekten von dem negativ Image abgrenzen wollen, sieht der Generalist einen guten Internetauftritt, ansprechende Stellenanzeigen und einen guten Umgang mit dem Mitarbeiter als wichtig für einen attraktiven Arbeitgeber an.	Unbefristete Verträge, Sozialleistungen, Tarifverträge und Folgeprojekt bedingen für die Spezialisten ein positives Image.
Nr. 3 Falsche Versprechungen werden von den Leiharbeitsunternehmen abgelehnt.	
Nr. 4 Das negative Image würde gemäß einem Spezialisten und dem Generalisten auf schwarzen Schafen beruhen.	
Nr. 5 Der Generalist sieht das negativ Image der Zeitarbeitsbranche im Bereich der Geringqualifizierten begründet. Demgegenüber schätzen die Spezialisten ihr Image als positiv ein.	
Nr. 6 Ein Generalist und ein Spezialist sehen in den bestehenden Tarifverträgen eine Verbesserung des Images.	
Nr. 7 Der Generalist sieht Leiharbeit als ein anerkanntes Instrument in Hamburg an.	
Nr. 8 Während ein Spezialist projektspezifische oder aufgabenorientierte Schulungen anbietet, die zu 90% während der Projektphase erfolgen, erfolgt bei einem anderen Spezialisten n die Weiterbildung überwiegend in der projektfreien Zeit.	Weiterbildungsmaßnahmen sind für Leiharbeiter nur im Bewerbungsprozess als Angebot des potentiellen Arbeitgebers von Bedeutung. Da diese in der Freizeit erfolgen müssen, werden diese nicht wahrgenommen.
Nr. 9 Der Generalist verfügt über keinen Weiterbildungskatalog und sieht auch keine vor. Die Mitarbeiter werden häufig vom Auftraggeber geschult. Weiterbildungen beim Kunden sieht auch ein Spezialist vor.	Internationale Einsätze werden nur in Verbindung mit attraktiven Standorten von den Leiharbeitnehmern in Erwägung gezogen.
Nr. 10 Ein Spezialist sieht die Personalentwicklung in der Veränderung der Aufgaben des Mitarbeiters.	
Nr. 11 Die Spezialisten betonen, dass Weiterbildungsmaßnahmen sobald Sie in der Freizeit absolviert werden sollen, nicht nachgefragt werden.	
Nr. 12 Der Generalist sieht die Weiterbildungsmaßnahmen als Marketinginstrument. Die Spezialisten betonen, dass Weiterbildungsmaßnahmen vor der Einstellung nachgefragt werden.	
Nr. 13 Internationale Einsätze sind laut einem Spezialisten nur für die Mitarbeiter interessant, wenn der Standort attraktiv ist. Die deutschen Bedingungen werden bevorzugt.	

Anhang 6: Leitfaden Gruppendiskussion

Begrüßung der Teilnehmer/innen
Hinweise zur Datenschutzerklärung

Eröffnungsfrage:
Nennen Sie uns bitte Ihren Vornamen und Ihre Position, die Sie als Leiharbeitnehmer/in ausüben oder zuletzt in der Leiharbeitsbranche ausgeübt haben.

Hinführungsfrage:

Image

1. Wenn Sie mit Bekannten/Freunden/Verwandten sprechen, wie beschreiben Sie Ihren Arbeitgeber?
2. Wie nehmen Sie das Image der Zeitarbeitsbranche wahr?

Überleitungsfrage:

Motive

3. Beschreiben Sie in einem Wort, warum Sie das Beschäftigungsverhältnis in der Leiharbeitsbranche aufgenommen haben. Schreiben Sie dieses zunächst auf.
   Bsp. „Ich habe mir das Auto gekauft, weil: Schnelligkeit."

Schlüsselfragen:

4. Wie kam es zu diesem Wort/Impuls?
   4b) Was motiviert/motivierte Sie, in der Leiharbeitsbranche zu arbeiten?

Dauer

5. Inwieweit können Sie sich eine langfristige Beschäftigung in der Leiharbeitsbranche vorstellen? Was bedeutet für Sie langfristig?
   5b) Inwieweit können Sie sich eine Beschäftigung als Zeitarbeiter/in bis zum Renteneintritt vorstellen?

Tätigkeit/Erwartungen

6. Inwieweit können/konnten Sie sich mit Ihrer Tätigkeit bei der Zeitarbeit selbstverwirklichen?
7. Inwiefern sind/waren Sie zufrieden mit der Tätigkeit in der Leiharbeitsbranche?
   7b) Erfüllt/erfüllte diese Tätigkeit Ihre Erwartungen?

Personalentwicklung

8. Sind Weiterbildungsmaßnahmen für Sie von Bedeutung? Wenn ja, in welchem Rahmen werden/wurden diese angeboten?
9. Inwiefern haben/hatten Sie die Möglichkeit Ihre Karriereziele in der Zeitarbeit zu realisieren?

Mobilität (innerhalb Deutschland)/Internationalität

10. Inwiefern besteht bei Ihnen der Wunsch oder die Bereitschaft an unterschiedlichen Standorten eingesetzt zu werden?
11. Wäre für Sie ein internationaler Einsatz interessant? Wenn ja, unter welchen Bedingungen?
    11b) Eröffnet Leiharbeit Ihnen diese Möglichkeiten?

Bindung

12. Inwieweit fühlen/fühlten Sie sich mit Ihrem Zeitarbeitsunternehmen verbunden?
13. Durch welche Maßnahmen und Aktivitäten wird/wurde das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt?

Fluktuation

14. Was waren/wären für Sie Gründe, die Zeitarbeitsbranche zu verlassen?

Entlohnung

15. Welche Rolle spielt/spielte die Entlohnung für Sie?
16. Inwieweit fühlen/fühlten Sie sich durch die Zeitarbeit gerecht entlohnt?

Sicherheit

17. SCHLAGZEILE:
(Die Teilnehmer erhalten einen Ausdruck mit der Schlagzeile aus dem Fokus; Quelle: http://www.focus.de/finanzen/news/ig-metall-stellt-schwarzbuch-leiharbeit-vor-leiharbeiter-fuehlen-sich-wie-ein-stueck-fleisch_aid_730105.html)

„In einem „Schwarzbuch Leiharbeit" lässt die Gewerkschaft IG Metall Betroffene zu Wort kommen. Die Arbeiter bezeichnen sich selbst als „Leihgurken" oder „Stück Fleisch" und klagen über soziale Unsicherheit."

Wie stehen Sie zu diesem Statement?

Schlussfrage:

Unterschiede

18. Worin liegen Ihrer Meinung nach die Stärken und Schwächen der Zeitarbeit?
19. Inwiefern stellt Ihr Personaldienstleistungsunternehmen einen Top-Arbeitgeber dar? Welche Eigenschaften schreiben Sie einem Top-Arbeitgeber zu?

Zusammenfassungsfrage, Rückversicherungsfragen, Retrospektivfragen:
Folgen aus Notizen von Co-Moderator

Anhang 7: Datenschutzerklärung Gruppendiskussion

Datenschutzerklärung mit Ton- und Videoaufnahme:

Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen/Information für die Befragten

Die Teilnahme an der Gruppendiskussion ist freiwillig. Es dient folgendem Zweck: Wissenschaftliche Untersuchung zum Thema „Hochqualifizierte Arbeitnehmer in der Leiharbeitsbranche – gekommen, um zu bleiben?“ im Rahmen eines Forschungsprojektes der Universität Hamburg

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung der Gruppendiskussion sind verantwortlich: Franziska Jahn, Ines Kanngießer, Sylwia Cichosz, Marzena Gniep, Studentinnen des Studiengangs Master Human Resource Management – Personalpolitik an der Universität Hamburg

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes: Alle Mitarbeiter des Studienprojektes unterliegen der Schweigepflicht und sind dem Datengeheimnis verpflichtet, d. h. sie dürfen außerhalb der Projekt-/Studiengruppe mit niemandem über die erhobenen Daten aus der Gruppendiskussion sprechen. Der Datenschutz verlangt, dass die verantwortlichen Projektmitglieder die Teilnehmer über das Vorgehen informieren und die ausdrückliche Genehmigung einholen, um die Gruppendiskussion auswerten zu können. Die Diskussionsteilnehmer können Antworten auf einzelne Fragen verweigern.

Ton- und Videoaufzeichnung:

4. Zugang zu den Ton- und Videoaufzeichnungen haben nur die Mitglieder des Studienprojekts.
5. Personenbezogene Daten werden anonymisiert.
6. Die Ton- und Videoaufzeichnungen werden nach Abschluss der Auswertung gelöscht.

Auswertung und Archivierung:

4. Zu Auswertungszwecken wird die Gruppendiskussion von der Ton- und Videoaufzeichnung schriftlich festgehalten. Die Namen der Teilnehmer werden dabei anonymisiert.
5. Die Abschrift wird als Ganzes nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Kleine Ausschnitte der Abschrift können nur dann veröffentlicht werden, wenn eine Identifikation mit den Teilnehmern der Gruppendiskussion ausgeschlossen ist.
6. Die unterschriebene Datenschutzerklärung wird gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch die Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass die Teilnehmer mit der Auswertung einverstanden sind. Sie kann mit der Gruppendiskussion nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, zur Teilnahme an unserer Gruppendiskussion.

_____

Ort, Datum, Unterschriften (Mitglieder des Studienprojekts)

Ich bestätige hiermit, dass ich über den Zweck der Erhebung aufgeklärt wurde, mein Einverständnis für die Ton- und Videoaufzeichnung sowie die anschließende Auswertung erkläre und mit der Datenschutzvereinbarung einverstanden bin.

_____

Ort, Datum, Unterschrift (Diskussionsteilnehmer)

Anhang 8: Datenblatt Gruppendiskussion

Angaben zu Ihrer Person

- **Geschlecht:**
- **Geburtsjahr:**
- **Hochschulabschluss (Fachrichtung):**
- **Position im Unternehmen:**
- **Wie lange arbeiten Sie / haben Sie in der Zeitarbeitsbranche gearbeitet?**
  Geben Sie bitte den kompletten Zeitraum in der Leiharbeitsbranche, unabhängig vom Dienstleistungsunternehmen, an.
- **Abschließende Bemerkungen:**

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und in absolut anonymer Form ausgewertet, die keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmungen oder Personen erlauben.

Bei Interesse an den Resultaten erhalten Sie kostenlos einen Auswertungsbericht. Nennen Sie uns dazu bitte eine E-Mail-Adresse, an die wir die Ergebnisse senden sollen.

E-Mail-Adresse für Auswertungsberichte:

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mithilfe!

Anhang 9: Transkriptionsregeln Gruppendiskussion

Für die Transkription und Anonymisierung der Gruppendiskussion wurden die Transkriptionsregeln nach Kuckartz et al. (2007: 27-29) verwendet und um folgende zusätzliche Regelungen nach Loos & Schäffer (2001: 58) ergänzt:

1. Der Diskussionsleiter und dessen Assistent werden mit einem Y markiert.

2. Alle Sprecher erhalten einen Großbuchstaben zur Kennzeichnung des Nachnamens.

3. Geschlechter werden mit f für weiblich sowie m für männlich markiert.

4. Vornamen sowie Eigennamen werden durch Phantasienamen ersetzt und bei Unsicherheiten bezüglich der Identität des Sprechers werden die Buchstaben in Klammern gesetzt.

5. Können sprechende Personen nicht eindeutig identifiziert werden erfolgt anstelle des Buchstabens eine Bezeichnung mit einem (?).

6. Sind alle Diskussionsteilnehmer beteiligt erfolgt ein (alle).

7. Bei mehrere Teilnehmern ein (mehrere).

Anhang 10: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

Meine eigene Verbindung zur Zeitarbeitsfirma BI ist letztendlich eigentlich auch kaum vorhanden. Ich habe die Stelle bekommen, wo ich als Werkstudent dort tätig war. Danach hatte ich nur eine LAK-Stelle zur Verfügung. Dann hatte ich halt die Stelle intern zur Verfügung und durfte mir quasi eine Leiharbeitsfirma aussuchen. Und dann war ich einmal bei Zeitarbeitsfirma BB und habe gesagt, dass ich eine Stelle zur Verfügung habe und klar, dann haben die mir was angeboten. Dann bin ich auch zur Zeitarbeitsfirma BI gegangen. Das Angebot war dort dann quasi etwas bisschen besser. Also zu Beginn hat man dann eine Pauschale bekommen und die war dort einfach höher. Und dann habe ich gesagt – ja. 00:11:59

Ya: Das bringt mich zu meiner nächsten Frage. Sie haben alle einen Block vor sich liegen. Und ich würde Sie gerne bitten, ein Wort aufzuschreiben, was ihr Motiv war oder warum Sie in ein Leiharbeitsverhältnis gegangen sind. In einem Wort, wie z.B. ich habe mir das Auto gekauft, weil "Schnelligkeit". 00:13:04

Ff: Ein Wort, das geht doch gar nicht. 00:13:22

Ya: Ja? Jetzt interessiert uns, wie kam es dazu, zu diesem Wort, was Sie jetzt aufgeschrieben haben? Was hat Sie dazu bewegt, sozusagen? Vielleicht können Sie das kurz erläutern. 00:13:32

Am: Bei mir heißt das Kettenwort: "Erst-Erfahrung-sammeln". Weil man einfach dann so ein bisschen - ja man ist dann nicht in so einer gemütlichen Firma und denkt sich, ah jetzt hab ich ja gelernt, jetzt mache ich 40 Jahre lang meinen Beruf, sondern es ist einfach - Studium fertig, ab in die Wirtschaft. Und was ist man dann in der Wirtschaft? Man ist das Objekt. Man ist das, was man erhofft und was verkauft wird, und wie wirkt das jetzt auf mich. Und dann natürlich, wie kann ich meine Fähigkeiten einsetzen, wie kann ich Projekte, wie mache ich dies, wie mache ich das; wie kann ich Erfahrung sammeln, wie ist es. Es ist relativ allgemein, aber so das trifft es eigentlich ganz gut.

Bm: Ich habe bei mir aufgeschrieben "die Kondition". Also ich habe jetzt wirklich daran gedacht, was es beim letzten Mal war. Und es klingt jetzt vielleicht überraschend, aber es war von den zwei Angeboten, die ich hatte, gerade was das Gehalt angeht, die bessere Alternative zur freien Wirtschaft. Eigentlich wollte ich die andere Stelle annehmen, da gab es aber halt zum einen wollten die halt nur befristen, und das zwei Mal für ein Jahr und das Gehalt war deutlich niedriger, obwohl die Stelle auch sehr interessant war, und deswegen bin ich dann in die Zeitarbeit gegangen, weil da das Gehalt besser

war, als teilweise in der freien Wirtschaft, was halt wahrscheinlich am Kundenunternehmen liegt. Aber das ist auch nicht wichtig. 00:15:05

Cm: Also es ist etwas unleserlich aber es steht "Zielfirma" drauf. Weil ich war vorher jahrelang nicht in der Zeitarbeit, dann gab es eine konjunkturelle Delle in meiner Ex-Firma, wo ich jahrelang war, und ich bin nur zur Zeitarbeitsfirma BC gegangen, weil ich die Zielfirma - weil das haargenau passte. Also da haben wir innerhalb einer Woche das ganz gemacht, da war ich nämlich auch bei Firma AH in der Softwareentwicklung für den Medizinbereich und da war eigentlich die Übernahme auch schon geplant. Bei Firma AH ist das eine andere Geschichte, deswegen habe ich bei der Zeitarbeitsfirma BC angefangen. Die hatten das Angebot für mich. Es hat innerhalb einer Woche geklappt. 00:15:46

Ya: Das heißt also, Sie hatten eine Übernahmeaussicht? 00:15:50

Cm: Absolut. Ich war da schon im Projekt fest drin. Aber dann gab es am Ende des Jahres - bei Firma AH gibt es immer so Wellen - da wurden auch feste Mitarbeiter entlassen. 00:15:58-0 Jahreszyklus. 00:15:59

Bm: Also zuletzt war das immer jedes Quartal. Das war immer so: nächstes Quartal wird besser... (unv.) 00:15:59

Cm: Also, das ist mein Eindruck. Ich war in drei Projekten. In einem Projekt, wo das Projekt wirklich befristet war, weil es nicht in Hamburg war. Bei den anderen beiden waren auch die Zielfirmen mit ihrer, also da war Zeitarbeitsfirma BC in der ökonomischen Aussage besser. Die haben ein neues Projekt gesucht und mich dann auch in Wartezeit gelassen. Aber die Zielfirmen haben ihre Sachen nicht eingehalten. Die haben sogar mal irgendwelche Mitarbeiter selbst entlassen. Und dann ist man natürlich als Leiharbeiter der erste. 00:16:43

Dm: Ja ich habe das Wort Chancen gewählt. Aus dem - ich habe es gerade schon ein bisschen angedeutet. Ich war damals Werkstudent, hatte ich gesagt. Ich war als Praktikant und Absolvent dort tätig und dort hatte ich mich dann auch parallel natürlich erkundigt, wie es nach meiner Studentenzeit aussehen würde und dann hatte ich halt eine Stelle bekommen. Auch leider nur eine Leiharbeisstelle, weil feste Stellen bei Firma AB aktuell eigentlich gar nicht mehr vorhanden sind. Und dann habe ich mir gedacht: komm, nutze die Chance, weil ich auch sehr viele Kollegen dort kennen gelernt habe, die über diese Zeitarbeit quasi das erste Bein reinbekommen haben und dann im Anschluss auch das zweite Bein. Das war damals die Ansicht. Heute würde ich es nicht noch einmal machen. 00:17:24

Anhang 11: Auswertungstabellen Gruppendiskussion

Anhang 11.1: Paraphrasen- und Überschriftenbildung

Beispiel Zeile 44-65:

Zeile	Nr.	Leitfrage	Originaltext	Paraphrase	Gruppenreaktionen/Notizen zu den	Überschriften/Kodierung	Überbegriffe/Kategorien
44-46	2.		Bm: Das ist jetzt die Frage, was man denn als Arbeitgeber sieht - eigentlich sagt man häufig das Unternehmen, bei dem man im Einsatz ist.	Die Frage ist, wen man als Arbeitgeber sieht. Eigentlich nennt man das Einsatzunternehmen.	Zustimmung von allen außer Am	1. Das Einsatzunternehmen wird als Arbeitgeber wahrgenommen	1. Wahrnehmung des Arbeitgebers
47-48	3.		Ff: Genau, also man redet eigentlich gar nicht über die Firma, wo man angestellt ist, sondern das, wo man ist, wo man arbeitet, sage ich mal.	Man spricht nicht über die Zeitarbeitsfirma, bei der man angestellt ist, sondern über das Einsatzunternehmen.	Zustimmung von allen	2. Man spricht nicht über die Zeitarbeitsfirma, sondern über das Einsatzunternehmen.	2. Wahrnehmung des Arbeitgebers
50-52	4.		Cm: Das geht im täglichen schon los, weil man nämlich auch schon keine Visitenkarte von seinem Leiharbeitsunternehmen hat normalerweise. Das ist immer total verwirrend.	Im täglichen Arbeitsalltag macht sich dies bemerkbar, z.B. hat man keine Visitenkarte vom Zeitarbeitsunternehmen, was sehr verwirrend ist.	Zustimmung von allen	3. Im Alltag wird der fehlende Bezug zur Zeitarbeitsfirma deutlich, zum Beispiel durch fehlende Visitenkarte.	3. Wahrnehmung des Arbeitgebers
54-55	5.		Ff: Ja und wenn ich gefragt werde, dann sage ich immer, ja ich arbeite bei Firma AT. Dann sage ich gar nicht - also das kommt dann erst später. Achja, ich bin ja eigentlich bei der	Ich sage, dass ich bei dem Kundenunternehmen arbeite. Ich sage gar nicht oder erst später, dass ich bei der Zeitfirma bin.	Zustimmung von allen	4. Es wird erst später oder gar nicht gesagt, dass man bei der Zeitarbeitsfirma ist.	4. Wahrnehmung des Arbeitgebers
57-58	6.		Bm: Man identifiziert sich einfach häufig eher mit dem Unternehmen. Also ich hab bei der Firma AQ auch, dass ich immer von 'wir' spreche und die Zeitarbeitsfirma BS eher im	Man identifiziert sich mit dem Kundenunternehmen und spricht dort von 'wir'. Die Zeitarbeitsfirma ist im Hintergrund.	Zustimmung von allen	5. Identifikation und Wir-Gefühl mit dem Einsatzunternehmen.	5. Wahrnehmung des Arbeitgebers
59-61	7.		Ff: Und die Kollegen sind halt auch eher die von der Firma, also nicht von der Zeitfirma. Man hat ja dann mal so 1-2 Mal solche Events. Und ich kenn die ja alle gar nicht. Also das ist dann immer so - ja und was machst du so, wie heißt du denn überhaupt?	Die Kollegen sind von dem Einsatzunternehmen, nicht von der Zeitarbeitsfirma. Man geht auf 1-2 Events und kennt alle gar nicht. Man fragt sich nach den Tätigkeiten und den Namen.	Bezüglich Events lacht erst Am dann alle	6. Als Kollegen werden die Mitarbeiter des Einsatzunternehmens gesehen. 7. Kontakt zu Zeitarbeitskollegen auf 1-2 Events im Jahr.	6. Kollegen 7. Kollegen
63-65	8.		Gf: Also ich zum Beispiel betrachte meine Zeitarbeitsfirma nur als eine Firma, die mir, also ich bin auch bei Firma AB, die mir halt ich sag mal den Gehaltsscheck zuschickt, und auch meine Zeitabrechnung. Für mehr sind sie eigentlich nicht da.	Ich sehe meine Zeitarbeitsfirma als Firma, welche mir den Gehaltsscheck zuschickt und die Zeitabrechnung durchführt. Für mehr nicht.	Zustimmung von allen	8. Zeitarbeitsfirma als Entgeltabteilung.	8. Rolle der Zeitarbeitsfirma

Anhang 11.2: Gruppen- und Untermeinungen

Beispiel Kategorie Image:

Image: Rolle Zeitarbeit	Notizen	Überschrift	Kategorie	Hinweise	Gruppenmeinung	Untermeinung
	Zustimmung von allen	8. Zeitarbeitsfirma als Entgeltabteilung.	8. Rolle der Zeitarbeitsfirma		Durch Zeitarbeitsfirma als Intermediär entsteht ein hoher Bürokratieaufwand.	
		9. Interner Stellenwechsel erfolgte über interne Kontakte ohne Koordinierung durch die Zeitarbeitsfirma.	9. Rolle der Zeitarbeitsfirma		Schnellere Rekrutierung durch Personaldienst-leister als durch Unternehmen.	Interner Stellenwechsel erfolgt ohne Koordinierung durch die Zeitarbeitsfirma.
		17. Durch Zeitarbeitsfirma als Intermediär entsteht ein hoher Bürokratieaufwand.	17. Bild über Zeitarbeit			
		41. Schnellere Rekrutierung durch Personaldienst-leister als durch Unternehmen.	41. Rolle der Zeitarbeit: Rekrutierung			
		109. Leiharbeitnehmer vermitteln sich selbst und stellen die Funktion der Leiharbeit in Frage.	109. Rolle der Zeitarbeit/Mit-arbeiter-gewinnung			

Anhang 11.3: Analyse Expertenmeinungen und Gruppendiskussion

Beispiel Kategorie Entlohnung:

Kategorien	Anreiz nach Thom und Friedli /abgeleitete Anreize	Strategien/Perspektive/Sichtweise Experten:	Diskussion (Gegenüberstellung + Verbindung mit Theorie)	Gruppenmeinungen	Untermeinungen	Hinweise Auswertung	
Entlohnung	Thom und Friedli: materieller Anreiz	Der Einsatz materieller Anreize in Form einer gerechten Entlohnung wird von allen Experten als sehr wichtig eingestuft. Unter einer gerechten Entlohnung wird dabei eine Bezahlung nach Tarifvertrag mit zusätzlichen übertariflichen Zulagen verstanden. Ohne diesen materiellen Anreiz wäre die Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Leiharbeitnehmer in der Personaldienstleistungsbranche problematisch.	Aussagen der Experten werden von den Leiharbeitnehmer abgewertet: Der Tarifvertrag in der Leiharbeitsbranche, der von den Verleihern als gerecht gesehen wird, wird von den Zeitarbeitnehmern überdurchschnittlich im Hamburger Vergleich angesehen, aber dennoch als mies empfunden.	-Equal Pay (fixer Bestandteil von Leiharbeitnehmern und festen Mitarbeitern gleich, dennoch schlechter gestellt, da variable Bestandteile des Einsatzunternehmens nicht übertragen werden), Leiharbeitnehmer machen die Stufen nicht mit, wenn dann müssen sie in die nächste Tarifgruppe kommen - Intransparenz bezüglich des Verdienstes des Verleihers (Leiharbeitnehmer sagen, dass sie eigentlich mehr abbekommen könnten) - Leiharbeitnehmer sehen sich im Hamburger Durchschnitt überdurchschnittlich bezahlt. -Tarifverträge in der Leiharbeitsbranche werden negativ bewertet	-Tätigkeit ist wichtiger als die Entlohnung -Bereitschaft zur Festanstellung für weniger Geld -Bezahlung von Überstunden, was im Vergleich zu den Festangestellten die Bezahlung relativieren kann, wenn dort die Überstunden nicht extra ausbezahlt werden	Ausblick: quantitative Forschung: Untersuchung Gehaltsgefüge hochqualifizierte Leiharbeitnehmer und Festangestellte gleicher Position im gleichen Unternehmen	Thema Entlohnung schwer zu greifen, einerseits sehen sich Leiharbeitnehmer als teure Arbeitskräfte und wertschätzen dies, anderseits würden sie im Großunternehmen im Normalarbeitsverhältnis mehr verdienen als in der Zeitarbeit

Anhang 12: Anreizmodell nach Thom und Friedli (2008: 26)

Extrinsische Motivation					**Intrinsische Motivation**
Materielle Anreize		**Immaterielle Anreize**			Anreize der Arbeit an sich
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Organisatorische Anreize i. w. S.	Organisatorische Anreize i. e. S.	
z. B. Entlohnung	Fringe Benefits	z. B. Kommunikation, Führung, Betriebs-klima	z. B. Standort, Image	z. B. Arbeitszeit-systeme, Perso-nal-einsatz	z. B. Aufgabeninhalt, Aufgaben-vielfalt