



Beitragseinreichung zum 47. Kongress der Deutschen  
Gesellschaft für Psychologie (26. bis 30. September, Bremen) von:

**Prof. Dr. Manfred Bornewasser**

Universität Greifswald  
Institut für Psychologie  
Lehrstuhl für Sozialpsychologie/Arbeits- und  
Organisationspsychologie  
Franz-Mehring-Str. 48  
D-17487 Greifswald  
Tel.: +49 (0)3834/863761  
Fax: +49 (0)3834/863763  
Email: [bornewas@uni-greifswald.de](mailto:bornewas@uni-greifswald.de)

Eingereicht am: 07.02.2010

Beitragsart: Positionsreferat

## Ausführungen zum Positionsreferat: Psychologische Aspekte von Zeitarbeit

Arbeit bedeutet für viele Menschen, sich über einen Vertrag an ein Unternehmen zu binden und in diesem gegen Bezahlung Leistung zu erbringen. Implizit liegt einem solchen relationalen Vertrag die Vorstellung zugrunde, das Arbeitsverhältnis habe stabilen Bestand, führe zu einer Karriere innerhalb des Unternehmens und ende mit der Berentung. Diese Charakterisierung eines typischen Arbeitsverhältnisses kann mittlerweile als überholt gelten. An die Stelle klassischer, stabiler Arbeitsverhältnisse treten in den letzten Jahren zunehmend kontingente, flexible Zeitarbeitsverhältnisse (vgl. Wilthagen, 1998; Keller & Seifert, 2002), die etwa 5% der deutschen Arbeitnehmer betreffen und diese vor die Notwendigkeit stellen, immer wieder neue Arbeitsverhältnisse einzugehen und Arbeitsplätze in verschiedenen Unternehmen zu besetzen. Hintergrund dieser Entwicklung sind eine gesteigerte Dynamik an den Märkten sowie eine zunehmende Globalisierung der Produktions- und Dienstleistungsprozesse, die Unternehmen zwingt, ein höheres Maß an Flexibilität bezüglich des Personaleinsatzes in qualitativer, quantitativer, lokaler und zeitlicher Hinsicht zu entwickeln. Auf diese Weise entsteht ein ökonomischer Druck, auf Teile der traditionellen Stammebelegschaft dauerhaft zu verzichten und bedarfsabhängig die reduzierte Belegschaft um externe Zeitarbeitnehmer vorübergehend zu ergänzen.

Zunehmende Zeitarbeit bedeutet jedoch nicht, dass immer mehr Arbeitnehmer einer hire and fire-Strategie der Unternehmen ausgesetzt wären. Vielfältig besteht das Problem, dass zwar auf das Personal vorübergehend verzichtet werden kann, im Bedarfsfall aber wieder qualifiziertes Personal kurzfristig bereit stehen muss. Diesem Bedürfnis der Unternehmen kommen sog. Personaldienstleister entgegen, die einen festen Stamm an qualifizierten Mitarbeitern in einem Anstellungsverhältnis beschäftigen und diese verschiedenen Unternehmen je nach Bedarf zur Verfügung stellen. Arbeitnehmer werden somit auf Zeit überlassen (die Details regelt das AÜG) bzw. an ein Unternehmen entliehen, um dort vorübergehend Aufgaben zu übernehmen. Dabei kann es durchaus zu einem latent angelegten Interessenkonflikt zwischen Verleiher und Entleiher kommen: Der Verleiher möchte (gerade qualifiziertes) Personal an sich binden (weil es kostengünstiger zu überlassen ist), während der Entleiher danach trachtet, gerade dieses qualifizierte Personal abzuwerben. Abgesehen vom Helfergeschäft dient Zeitarbeit somit weniger der Reduktion der Lohnstückkosten als vielmehr einer kurzfristig zu organisierenden Bereitstellung von qualifizierten Fachkräften.

Zwar sind Zeitarbeitnehmer oftmals vertraglich fest an einen Personaldienstleister gebunden, dennoch sehen sich diese Arbeitnehmer zahlreichen Mobilitätszumutungen und belastenden Herausforderungen ausgesetzt. Sie müssen sich häufig sehr rasch und wenig vorbereitet auf neue Arbeitsbedingungen, neue Arbeitstechniken und neue Führungsverhältnisse einlassen. Sie treten oftmals als eine Minderheit in ein Unternehmen ein und sehen sich verschiedensten Diskriminierungen ausgesetzt (etwa im Bereich der Bezahlung oder der Fortbildung). Sie müssen sich zudem oftmals auf längerfristige Trennungen von ihren Familien einlassen, wodurch ein erheblicher Koordinationsaufwand erforderlich wird und auch soziale Spannungen entstehen. Die besondere Situation einer doppelten Zugehörigkeit sowie eines häufigen Wechsels des Arbeitsplatzes schafft eine besondere psychologische Situation, die durch vielfältige Unsicherheiten hinsichtlich der Arbeits- und Lebensplanung, durch Bindungsprobleme und durch diverse Belastungen im Arbeitsleben aber auch im Bereich des Familienlebens geprägt ist.

Im Zentrum der Überlegungen stehen aus psychologischer Sicht somit drei Konzepte: Unsicherheit, Commitment und Stress. Eine erste zentrale Hypothese lautet daher: Zeitarbeitnehmer sind im Vergleich zu Stammarbeitnehmern einem höheren Maß an Unsicherheitserleben, Bindungskonflikten und Belastungen ausgesetzt. Daraus folgt eine zweite Hypothese: Ein gesteigertes Unsicherheitserleben, Bindungskonflikte und ein Mehr an Belastungen führen zu einer Reduzierung des Leistungsvermögens, zu weniger extra-role-Verhalten, zu geringerer Arbeitszufriedenheit und zu weniger Gesundheit. Daraus resultiert eine dritte Hypothese: Unternehmen, die diese drohenden Defizite kompensieren möchten, müssen geeignete Maßnahmen ergreifen, um den Gefährdungen entgegenzuwirken.

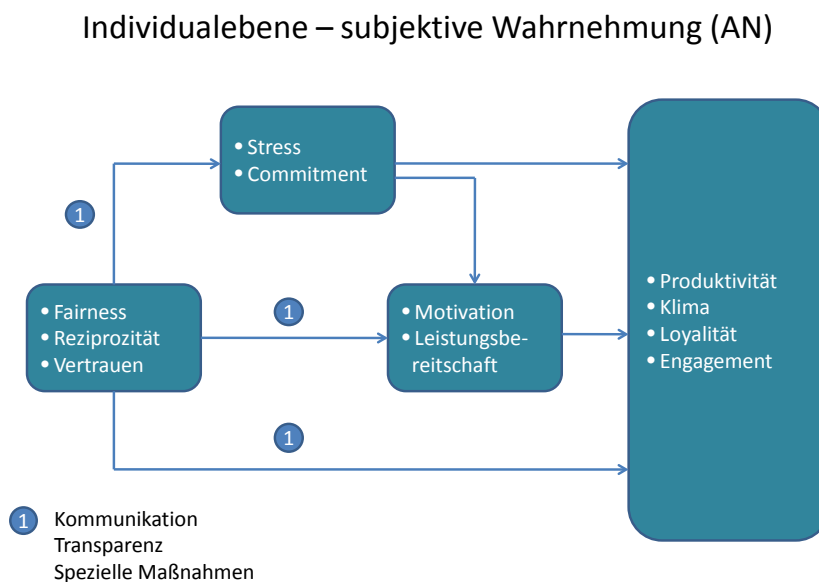
**Unsicherheit:** Das Konzept der Unsicherheit beschreibt in Anlehnung an Kahneman und Tversky (1979) einen Zustand, durch den rationale Entscheidungen beeinträchtigt werden. Diese Beeinträchtigung führt sowohl zu erhöhter Risikobereitschaft als auch Risikoaversion. Dabei werden zu erwartende Verluste höher gewichtet als zu erwartende Gewinne. Daraus resultiert eine Tendenz, den Status quo aufrechtzuerhalten bzw. alle auferlegten Veränderungen als Bedrohung zu erleben (status quo bias) sowie den aktuell eingenommenen Arbeitsplatz höher zu bewerten als andere Arbeitsplätze (endowment-effect). Weitere Unsicherheitselemente resultieren hinsichtlich der fairen Lohngestaltung (Ungleichheitsaversion) sowie des unklaren Status des Zeitarbeiters. Wird erst einmal ein geringerer Lohn und ein geringerer Status akzeptiert, dann besteht zudem die Gefahr einer hedonischen Adaptation, die im Sinne einer fortlaufenden Reduktion des Anspruchsniveaus wirkt.

**Commitment:** Das klassische Konzept des Commitment ging implizit immer von einem stabilen Arbeitsverhältnis aus: Eine Person bindet sich an eine Organisation. Diese implizite Basis erweitert sich nun: Der Zeitarbeitnehmer bindet sich vertraglich an einen Personaldienstleister, der diesen sodann einem Entleihunternehmen überlässt, welches ihn dann in die eigenen Produktionsprozesse einbindet (Felfe, 2008; Galais & Moser, 2009). Diese neue Ausgangssituation eines zumindest dualen wenn nicht gar multiplen Commitments erfordert sowohl eine theoretische Neubestimmung des Begriffs als auch eine eingehende Untersuchung der Zusammenhänge der verschiedenen Commitmentkomponenten, wie sie aus dem klassischen Modell von Meyer und Allen (1991) bekannt sind. Zu prüfen bleibt auch, inwieweit zusätzliche Komponenten wie etwa das Berufscommitment als eine überdauernde Bindung an den erlernten Beruf eine neue stabilisierende Rolle spielen.

**Stress:** Zeitarbeitnehmer sind verstärkt der externen Kontrolle sowie der kalkulierten Belastung in einem befristeten Zeitraum ausgesetzt. Je nach Vertragsverhältnis (Dienst- oder Werkvertrag) zwischen Personaldienstleister und Entleihunternehmen werden die zu erbringenden Arbeiten und die damit verbundenen Belastungen pro Zeiteinheit gezielt kalkuliert, wobei in der Regel vorausgesetzt wird, dass die Arbeitsbedingungen gegeben sind (claim management). Das ist häufig nicht der Fall und auch daraus resultiert ein erhöhtes Stressaufkommen. Weitere Stressquellen liegen in der Trennung von der Familie und den Spannungen im Bereich der allgemeinen Sozialbeziehungen. Von daher ist zu erwarten, dass gerade Zeitarbeitnehmer einer gesteigerten gesundheitlichen Gefährdung ausgesetzt sind (Wieland & Krajewski, 2002). Zahlreiche Befunde im Bereich der Gesundheitspsychologie zeigen dabei auf, dass hier zwischen objektiven und subjektiven Befunden deutlich zu differenzieren ist.

Die tendenziell negativen Effekte der Zeitarbeit hinsichtlich wirtschaftlicher Merkmale der Unternehmen lassen sich einerseits nur in komplexen multivariaten Studien erfassen. Ein grundlegendes Modell verdeutlicht die folgende Abbildung 1. Andererseits ist zu bedenken, dass die Verleih- und Entleiherunternehmen gemeinsame Strukturen geschaffen haben, um diese Effekte zu umgehen oder zu kompensieren. Hier lassen sich über Evaluationsstudien auch Best-practices-Methoden ermitteln bzw. optimierende Maßnahmen entwickeln. Ein besonderer Strukturierungsbedarf liegt im Bereich der Qualifizierung. Da Stamm- und Zeitarbeitnehmer im Arbeitsprozess integriert werden müssen, liegen organisatorische Herausforderungen im Bereich der Abstimmung von Qualifikationen, der Koordination der gemischten Arbeitsgruppen und der Kompensation von möglichen Motivationsdefiziten infolge der besonderen Arbeitsbedingungen.

Abb. 1: Grundlegendes Modell auf der Individualebene



Zeitarbeit kann nicht als ein einheitliches Phänomen begriffen werden, sondern zeigt sich in zahlreichen Varianten. Diese reichen von Maßnahmen, die allein der Senkung der Lohnkosten dienen bis hin zu Serviceleistungen für hochqualifizierte Freelancer. Von daher kommt es darauf an, Typologien von Zeitarbeit zu entwickeln, die auf relevante differentielle und situative Kontingenzfaktoren reduzierbar sind. Als bedeutsam erwiesen sich bislang demografische Variablen wie Geschlecht, Familienstatus, Alter oder Bildung sowie betrieblichen Variablen wie Dauer des Arbeitsverhältnisses (kurz, lang) und das Tätigkeitsniveau (Helfer, Fachkräfte, Meister, Ingenieure). Diese Variablen können in multivariaten Analysen etwa zum Zusammenhang von Stress und Leistung als Kovariate einbezogen werden.

Ganz im Sinne Lewins, wonach nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie, können aus einem solchen Modell und den empirischen Befunden allgemeine Empfehlungen für unternehmerische Maßnahmen abgeleitet werden. Dieses Ziel wird derzeit in einem breit angelegten interdisziplinären Projekt mit dem Namen Flex4Work, das von BMBF und ESF gefördert und durch die Teilnahme an der Fokusgruppe „Zukunftsorientierte Arbeitszeitformen“ in einen größeren Kontext gestellt wird, systematisch verfolgt.