

Tracksdorf, Pia

**Research Report**

## Leiharbeit und Sozialkapital: Empirische Betrachtung der Zusammenhänge anhand einer Fallstudie im Automobilsektor

Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 21

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaften

*Suggested Citation:* Tracksdorf, Pia (2014) : Leiharbeit und Sozialkapital: Empirische Betrachtung der Zusammenhänge anhand einer Fallstudie im Automobilsektor, Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 21, Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, Chemnitz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/144810>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# **Schriften zur Organisationswissenschaft**

Nr. 21

- Masterarbeit -

## **Leiharbeit und Sozialkapital**

Empirische Betrachtung der Zusammenhänge  
anhand einer Fallstudie im Automobilsektor

**Pia Tracksdorf**

2014

Herausgeber: Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft  
TU Chemnitz  
Thüringer Weg 7  
09126 Chemnitz

ISSN: 1612-7218

Erscheinungsweise: mehrmals jährlich in elektronischer Form (PDF-Datei)

Internetadresse der Reihe: [www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5)

Hinweis zum Copyright:

Die in den Schriften zur Organisationswissenschaft veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendete Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Weitergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur als Einzelkopien hergestellt werden.

Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, D-80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Technische Universität Chemnitz  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaften  
Prof. Dr. Rainhart Lang



TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
CHEMNITZ

## **Masterarbeit**

### Leiharbeit und Sozialkapital

Empirische Betrachtung der Zusammenhänge  
anhand einer Fallstudie im Automobilsektor

Vorgelegt von: Pia Tracksdorf (211602)  
piatracksdorf@googlemail.com  
4. Fachsemester: Management & Organisation Studies

Betreuer: Dr. Irma Rybnikova

Abgabedatum: 08.09.2014

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung .....	1
2 Soziales Kapital – Konzeptionelle Ansätze .....	3
2.1 Historie des Sozialkapitalkonstrukts.....	3
2.2 Soziales Kapital – Grundsätzliche Verständnisse .....	5
2.3 Sozialkapitalentstehung und -effekte .....	11
2.4 Organisationales Sozialkapital .....	13
3 Leiharbeit.....	15
3.1 Abgrenzung zum Normalarbeitsverhältnis .....	15
3.2 Historische Entwicklung und rechtlicher Rahmen von Leiharbeit .....	16
3.3 Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt.....	18
3.4 Einsatz von Leiharbeit aus betrieblicher Perspektive .....	20
4 Forschungsstand zu Leiharbeit im Sinne des organisationalen Sozialkapitals .....	22
4.1 Bedeutung von Leiharbeit in innerbetrieblichen Beziehungen .....	22
4.2 Einsatzstrategie als Differenzierungsmerkmal .....	26
4.3 Grenzen existierender Studien und weiterer Forschungsbedarf .....	31
5 Methodisches Vorgehen bei der empirischen Untersuchung .....	32
5.1 Datenerhebung/ Sampling.....	32
5.2 Feldzugang/ Felderfahrung .....	35
5.3 Datenauswertung .....	37
6 Ergebnisse der Fallstudie .....	39

6.1	Einsatzstrategie und arbeitsorganisatorische Abgrenzung -----	39
6.2	Einbettung von Leiharbeit in innerbetriebliche Beziehungen-----	42
6.2.1	Formelle Kommunikations- und Informationswege	42
6.2.2	Stabilität und Beschaffenheit innerbetrieblicher Beziehungen	46
6.2.3	Motivation	53
6.2.4	Konkurrenz und Umgang mit Fehlern	57
6.2.5	Rolle der Leiharbeiter für das Unternehmen	60
6.3	Diskussion der Ergebnisse -----	67
7	Schlussbetrachtungen-----	72
7.1	Reflexion des methodischen Vorgehens -----	72
7.2	Fazit und weiterer Forschungsbedarf-----	74
	Literaturverzeichnis -----	76

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Untersuchungsperspektiven – Organisationales Sozialkapital.....	14
<b>Abbildung 2:</b> Leiharbeiteranteil nach ausgeübter Tätigkeit in Deutschland.....	19
<b>Abbildung 3:</b> qualitative Inhaltsanalyse des Interviewmaterials.....	37
<b>Abbildung 4:</b> Categoriesystem mit Ankerbeispielen und Datentriangulation mit Beobachtungsmaterial.....	38
<b>Abbildung 5:</b> Gegenüberstellung der Betrachtungsperspektiven .....	38
<b>Abbildung 6:</b> Schematische Darstellung des Categoriesystems .....	39
<b>Abbildung 7:</b> soziale und strukturelle Abgrenzung der Leiharbeitnehmer. ....	71

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Auflistung der Interviewpartner.....	35
--	----



## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>AQTIV</b>	Aktivieren, Qualifizieren, Trainieren, Investieren, Vermitteln
<b>AÜG</b>	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
<b>BA</b>	Bundesagentur für Arbeit
<b>BAP</b>	Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister
<b>BeschFG</b>	Beschäftigungsförderungsgesetz
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>ca.</b>	circa
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber
<b>iGZ</b>	Interessenverband deutscher Zeitarbeitsunternehmen
<b>PSA</b>	Personal-Service-Agentur
<b>TzBfG</b>	Teilzeit- und Befristungsgesetz

## 1 Einleitung

Verschiedene parallel verlaufende Entwicklungen, wie die steigende Bedeutung von Wissen und Informationen für die Leistungserstellung und die Ausweitung der Nutzung atypischer Beschäftigungsformen, stellen Organisationen vor neue Herausforderungen. Für die immer komplexer werdenden und wissensintensiven arbeitsteiligen Prozesse ist ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft zwischen den Mitarbeitern erforderlich. Das Sozialkapital stellt in diesem Zusammenhang für Organisationen eine wichtige Ressource im Wertschöpfungsprozess dar. Es wird angenommen, dass zur Verfügung stehendes Sozialkapital die innerbetrieblichen Interaktionen erleichtert und kooperatives Verhalten fördert.

Allerdings erschweren moderne Personaleinsatzstrategien, welche die soziale Struktur in Organisationen verändern, das Entstehen und den Erhalt von Sozialkapital (Riemer 2005: 78 f.). Besonders die Schaffung flexibler Organisationsstrukturen durch den Einsatz externer Mitarbeiter greift nachhaltig in die Zusammensetzung der innerbetrieblichen Beziehungen ein. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus deshalb auf der Beschäftigungsform der Arbeitnehmerüberlassung, kurz auch Zeitarbeit oder Leiharbeit. Diese ist charakterisiert durch eine Dreiecksbeziehung zwischen Leiharbeitsfirma, Einsatzunternehmen und Leiharbeitnehmer (Schäfer 2009: 5). Der Leiharbeiter<sup>1</sup> wird als externer Mitarbeiter oftmals nur für eine kurze Zeit im gleichen Betrieb eingesetzt. Aus ökonomischer Perspektive ist eine flexible Anpassung der Personalkapazität erforderlich, um schnellstmöglich auf Absatzschwankungen und andere Umweltveränderungen reagieren zu können (Seifert/ Pawlowsky 1998: 600). Dem gegenüber stehen die Bedenken aus sozialkapitaltheoretischer Sicht, dass der Einsatz externer Mitarbeiter auch hemmend auf die Bildung stabiler sozialer Beziehungen wirken kann (Seifert/ Pawlowsky 1998: 605). Diese gelten als Basis für die Entstehung von Sozialkapital (Coleman 1990). Haunschild vermutet sogar einen durch Leiharbeit bedingten Abbau des Sozialkapitals in den Einsatzunternehmen (Haunschild 2000: 3f.).

Die existierende Literatur, die sich mit dem Einfluss von Leiharbeit auf die sozialen Aspekte der Organisationsstruktur beschäftigt, ist begrenzt. Bisher wurden einzelne soziale Konstrukte, wie die Vertrauensbildung zwischen Stammpersonal, Management und externen Mitarbeitern sowie die Rollenklarheit oder Partizipationsmöglichkeiten der Leiharbeiter in Einsatzunternehmen betrachtet (u.a. Seifert/ Pawlowsky 1998, Werthebach

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Arbeit wird auf die Geschlechterdifferenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten, im Sinne der Gleichbehandlung, grundsätzlich für beide Geschlechter.

*et al.* 2000, Hucker 2008, Ueberle 2013). Des Weiteren sind die Untersuchung unterschiedlicher Einsatzstrategien und deren Einfluss auf das Stammpersonal Bestandteil der existierenden Literatur (u.a. Benkhoff 2004, Holst 2009). Eine holistische Betrachtung der Rolle von Leiharbeit in der Gestaltung von innerbetrieblichen Beziehungsnetzwerken kam in der bisherigen Forschung zu kurz. Unter Anwendung der Sozialkapitaltheorie kann ein Beitrag zu dieser Forschungslücke geleistet werden.

Die konkrete Fragestellung, die in der vorliegenden Arbeit folglich untersucht werden soll, lautet: Wie gestalten sich die sozialen Beziehungen zwischen Stammpersonal, Management und Leiharbeitern im Sinne des Sozialkapitals und welche spezifische Rolle spielt dabei der Einsatz von Leiharbeitern?

Zur Beantwortung der Fragestellung ist zunächst eine Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur notwendig. Darauf aufbauend werden die Zusammenhänge zwischen Leiharbeit und dem organisationalen Sozialkapital in Form einer Fallstudie explorativ untersucht.

Im Detail wird die Arbeit wie folgt strukturiert. Das **zweite Kapitel** erarbeitet die Grundlagen des Sozialkapitalkonstrukts. Hierfür werden die Historie des Begriffes, verschiedene konzeptionelle Ansätze sowie die Wirkweisen des Sozialkapitals erläutert. Anschließend erfolgt das Operationalisieren des Sozialkapitalbegriffes auf Organisationsebene. Bestandteil des **dritten Kapitels** sind wichtige Grundlagen zur Beschäftigungsform der Leiharbeit. Dabei wird auf Besonderheiten im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis, die historische Entwicklung und rechtlichen Rahmenbedingungen von Leiharbeit in Deutschland sowie auf Chancen und Risiken für Einsatzunternehmen eingegangen. Daran schließt sich das **vierte Kapitel** an. Hier wird die bisherige Literatur über die Zusammenhänge zwischen Leiharbeit und innerbetrieblichen Beziehungen analysiert. Das schließt auch die Betrachtung verschiedener Einsatzstrategien von Leiharbeit aus Perspektive der Sozialkapitaltheorie ein. Die Ergebnisse werden letztlich kritisch reflektiert und der weitere Forschungsbedarf daraus abgeleitet. **Kapitel fünf** leitet den empirischen Teil der Arbeit ein. Zunächst wird das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung beschrieben. Anschließend erfolgen in **Kapitel sechs** die Darstellung der Ergebnisse und die Diskussion dieser mit Rückbezug auf die theoretische Basis. Die Arbeit schließt mit den Schlussbetrachtungen im **siebten Kapitel** ab, welche die kritische Betrachtung der verwendeten Methodik sowie eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse mit Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf umfassen.

## 2 Soziales Kapital – Konzeptionelle Ansätze

Die Sozialkapitaltheorie kann als Gefüge verschiedener konzeptioneller Ansätze verstanden werden, die sich im Allgemeinen mit der Bedeutung sozialer Beziehungen für das Handeln von Menschen beschäftigen (Ueberle 2013: 27). Das Sozialkapital ist dabei der Wert, den Individuen oder Gruppen aus der Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Strukturen schöpfen und der zur Umsetzung individueller oder kollektiver Ziele beiträgt (Riemer 2005: 58). Wissenschaftler untersuchen das Sozialkapitalkonstrukt auf verschiedenen Betrachtungsebenen, aus unterschiedlichen Perspektiven und auf Grundlage sich teilweise widersprechender Theoriegerüste. Daher besteht die Notwendigkeit, das Verständnis des Sozialkapitalbegriffes im Rahmen der vorliegenden Arbeit näher zu erläutern. Dies erfordert zunächst die Auseinandersetzung mit der historischen Entstehung des Sozialkapitalkonstrukts und verschiedenen konzeptionellen Forschungsansätzen. Um die Nachvollziehbarkeit folgender Kapitel zu gewährleisten, werden ebenso der Entstehungsprozess sowie die Effekte von Sozialkapital betrachtet. Abschließend erfolgt die Einordnung des Sozialkapitalkonstrukts in den organisationalen Kontext.

### 2.1 Historie des Sozialkapitalkonstrukts

Die Sozialkapitaltheorie findet Anwendung in vielen verschiedenen Bereichen. Wissenschaftler aus der Soziologie, Politologie und Ökonomie beschäftigten sich bereits mit dem Konstrukt (Iseke 2007: 29). Das Interesse an Sozialkapital in der Forschung beruht auf der Annahme, dass der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zwischen Akteuren mit deren Erfolg innerhalb eines sozialen Systems zusammenhängen (Tymon/Stumpf 2003:12). Ursprünglich stand der individuelle Erfolg im Fokus. Mit der Zeit widmeten sich die Forscher auch dem, aus Sozialkapitalressourcen entstehendem, organisationalen Erfolg. Dabei wird der Erfolg als relationales Konstrukt verstanden. Das heißt, der Akteur kann nicht allein über seinen Erfolg entscheiden. Erst die Einbettung in soziale Strukturen unterstützt oder ermöglicht die Erreichung bestimmter Ziele (Riemer 2005: 59). Soziale Strukturen stellen dabei Beziehungen und Netzwerke zwischen Akteuren dar, die durch aufeinanderfolgende Interaktionen gekennzeichnet sind. Akteure können sowohl Individuen als auch Kollektive sein (Riemer 2005: 82).

Erstmalig wurde der Begriff im Jahr 1920 von dem Gesellschaftswissenschaftler Lyda Judson Hanifan im Zusammenhang mit der Erklärung des Einflusses von Beziehungsstrukturen auf gesellschaftliche Probleme genutzt. Dabei erklärte er

gesellschaftliche Probleme in ländlichen Gegenden mit einer niedrigen Bevölkerungsdichte, mit dem fehlenden Gemeinsinn und der fehlenden Integration in gesellschaftliche Netzwerke (Riemer 2005: 67). Seine Arbeit weckte damals kein großes Interesse in Forschungskreisen, auch wenn seine Annahmen sich in den Folgestudien widerspiegeln. Als erster Ökonom untersuchte Loury (1977) das Sozialkapitalkonstrukt. Er versuchte den Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu verschiedenen ethnischen Gruppen und deren Einkommensmöglichkeiten zu erklären (Loury 1977: 176). Aber erst in den 1980er Jahren erlangte das Sozialkapitalkonstrukt durch die Arbeiten der Soziologen Bourdieu (1983, 1985) und Coleman (1988, 1990) mehr Aufmerksamkeit und wurde präziser ausgearbeitet. Deren Beitrag widmete sich der Wirksamkeit von sozialen Beziehungen auf Individuumsebene, wobei Bourdieu versuchte, Mikro- und Mesoebene zu verbinden. Eine weitere Ausarbeitung des Konstrukts erfolgte durch den Politologen Putnam (1995), welcher das Sozialkapital zur Untersuchung des Zusammenlebens auf Gesellschaftsebene nutzte. Ab Ende der 90er Jahre stieg die Anzahl der Studien, die sich mit dem Sozialkapitalkonstrukt beschäftigen, im Rahmen der Organisationsforschung deutlich an<sup>2</sup>. Die Arbeiten betrachteten das Sozialkapital und dessen Wert für Organisationen aus verschiedenen Perspektiven mit sehr unterschiedlichen Herangehensweisen, daraus folgte die Notwendigkeit einer Klassifikation.

Einen Beitrag dazu leisteten die Forschungsarbeiten von Portes (1998), Nahapiet und Ghoshal (1998) sowie Adler und Kwon (2002). Deren Arbeiten stützten sich auf die Basisannahmen von Bourdieu, Coleman und Putnam und erlangten ebenso hohe Beachtung in der Sozialkapitalforschung. Die Arbeit von Nahapiet und Ghoshal (1998) trug zur Differenzierung des Sozialkapitalkonstrukts nach drei verschiedenen Dimensionen bei. Sie unterscheiden zwischen der strukturellen, relationalen und kognitiven Dimension des Sozialkapitals (Nahapiet/ Ghoshal 1998: 244). Die strukturelle Dimension, bezieht sich auf Sozialkapital, das mit Netzwerkstrukturen gleichgesetzt wird. Dabei werden hauptsächlich die Dichte des Beziehungsnetzwerkes, die Positionen der Akteure im Netzwerk und die Häufigkeit der wechselseitigen Interaktion zwischen den Akteuren betrachtet (Riemer 2005: 130 f.). Die relationale Dimension schließt die Merkmale sozialer

---

<sup>2</sup> Häufig untersucht wird der Einfluss auf Organisationen, beispielsweise der Zusammenhang zwischen Sozialkapital und dem Karriereerfolg von Individuen (u.a. Granovetter 1973; Burt 2000, Erickson 2001), oder auch der Effekt von Sozialkapital auf die Effizienz innerbetrieblicher Gruppen (u.a. Lesser 2000; Reagans/ Zuckerman 2001). Aktuelle Beiträge thematisieren zudem vermehrt den Einfluss des Sozialkapitals auf die Mitarbeitergesundheit (u.a. Lindström 2006; Ueberle 2013). Zusätzlich wird das Sozialkapital in Organisationen in mehreren Sammelbänden behandelt (u.a. Leenders/ Gabbay 1999; Lesser 2000; Gabbay/ Leenders 2001).

Struktur ein, die einen positiven Einfluss auf die Motivation der Akteure haben können (Nahapiet/ Ghoshal 1998: 254). Soziale Phänomene, wie gegenseitiges Vertrauen, die Bildung gemeinsamer Normen, das Entstehen von Erwartungen und Verpflichtungen sowie die Identifikation mit dem sozialen System, wohnen der relationalen Dimension inne (Riemer 2005: 135). Als kognitive Dimension des Sozialkapitals verstehen Nahapiet und Ghoshal eine Art der Verständigung, die innerhalb sozialer Strukturen zu einem effektiven und missverständnisfreien Handeln führt. Erreicht wird dies beispielsweise durch die Herausbildung einer gemeinsamen Sprache und gemeinsamer Symbole, wechselseitig bekannten Wissens sowie gemeinsamer mentaler Modelle (Riemer 2005: 143ff.). Adler und Kwon (2002) untersuchen frühere Ansätze nach deren Perspektiven und unterscheiden dabei zwischen internen und externen Ansätzen. Die interne Perspektive wird in kollektiven Ansätzen verfolgt, bei denen Beziehungen innerhalb eines sozialen Systems, das heißt innerhalb eines Kollektivs, wie zum Beispiel einem Unternehmen untersucht werden. Die externe Perspektive wird im Gegensatz dazu in individualistischen Ansätzen eingenommen, welche Beziehungen zwischen Akteuren aus verschiedenen sozialen Systemen betrachten (Iseke 2007: 154f.).

Nach diesem kurzen geschichtlichen Überblick werden in den nächsten Abschnitten die Grundverständnisse nach Bourdieu, Coleman und Putnam vorgestellt sowie die Wirkweisen und Effekte von Sozialkapital, um den Begriff anschließend auf Organisationsebene zu operationalisieren.

## 2.2 Soziales Kapital – Grundsätzliche Verständnisse

Im Folgenden werden ausgewählte konzeptionelle Ansätze für das Sozialkapitalkonstrukt genauer betrachtet, um einen thematischen Überblick zu schaffen. Besonders die Arbeiten von Bourdieu, Coleman und Putnam eignen sich hierfür, da sie den Sozialkapitalbegriff in der Vergangenheit maßgeblich prägten.

**Pierre Bourdieu** untersucht das Sozialkapital als individuelle Ressource im Sinne einer Kapitalform und geht dabei der Entstehung sozialer Ungleichheit in der Gesellschaft auf den Grund. Eine klare Abgrenzung der Betrachtungsebenen gestaltet sich bei Bourdieu schwierig. Er untersucht einerseits die Sozialkapitalgenerierung und –wirkung bei Individuen aber überträgt diese andererseits auf die Reproduktion einer Klassengesellschaft. Dabei verbindet er in seinen Ausführungen Individuums- und Gesellschaftsebene. Die Kapitalmetapher nutzt Bourdieu, um die Bedeutung der sozialen Struktur für den Wertschöpfungsprozess hervorzuheben (Riemer 2005: 58). Neben dem

Sozialkapital identifiziert Bourdieu das kulturelle, ökonomische und symbolische Kapital. Das ökonomische Kapital steht synonym für Geldkapital und meint somit Einkommens- und Vermögenswerte, über die ein Individuum verfügt. Kulturelles Kapital wird untergliedert in inkorporiertes, objektives und institutionalisiertes kulturelles Kapital. Inkorporiertes kulturelles Kapital umfasst im Sozialisationsprozess erworbene Kompetenzen, Fähigkeiten und Präferenzen. Objektives kulturelles Kapital beschreibt die Verfügbarkeit über Bücher oder andere Kunstobjekte und institutionalisiertes kulturelles Kapital tritt in Form von Bildungsabschlüssen oder besonderen Auszeichnungen auf. Das symbolische Kapital stellt die durch andere Akteure wahrgenommene Kapitalausstattung eines Akteurs dar (Bourdieu 1983: 186ff.). Das Sozialkapital definiert Bourdieu schließlich als

*„die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder, anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“* (Bourdieu 1983: 191).

Sozialkapitalressourcen entstehen demnach nur unter der Voraussetzung, dass zwischen Individuen fortlaufende materielle oder symbolische Austauschbeziehungen bestehen, die ein gegenseitiges Kennen und Anerkennen ausdrücken (Bourdieu 1983: 190f.). Die Ausstattung eines Individuums mit ökonomischem, kulturellem, symbolischem und sozialem Kapital bestimmt dessen Position innerhalb eines sozialen Systems und seine Möglichkeiten diese zu verbessern (Hucker 2008: 248). Bourdieu geht davon aus, dass sich die verschiedenen Kapitalformen gegenseitig beeinflussen und zusätzlich ineinander transformierbar sind (Bourdieu 1983: 185f.). Das heißt, das ökonomische und kulturelle Kapital, über das ein Individuum verfügt, kann den Zugang zu bestimmten sozialen Netzwerken ebnen. Innerhalb der sozialen Struktur können Beziehungen wiederum genutzt werden, um ökonomisches oder kulturelles Kapital zu generieren. Bourdieu vermutet einen Multiplikator-Effekt des Sozialkapitals, das heißt, durch Sozialkapital fällt es Individuen leichter ihr ökonomisches und kulturelles Kapital zu reproduzieren. Somit bleibt die Ungleichverteilung der Kapitalressourcen bestehen und wird durch vorhandenes Sozialkapital sogar verstärkt (Bourdieu 1983: 191). Das Sozialkapital bedeutet laut Bourdieu dann einen Vorteil für das Individuum, wenn es ihm gelingt, die Kapitalressourcen seines sozialen Netzwerkes für die Durchsetzung seiner eigenen Ziele zu mobilisieren. Der verfügbare Umfang des Sozialkapitals ist nicht von einem Individuum

allein beeinflussbar. Er hängt von der Größe und Dichte des Beziehungsnetzwerkes ab, in welchem das Individuum agiert sowie gleichermaßen von den Kapitalressourcen über die die anderen Netzwerkteilnehmer verfügen. (Bourdieu 1983: 191). Des Weiteren nimmt Bourdieu an, dass Beziehungsnetzwerke keine statischen Konstrukte sind, die nach einmaligem Institutionalierungsakt fortlaufend bestehen bleiben. Nicht nur zum Aufbau, sondern auch zur Aufrechterhaltung von Sozialkapital ist eine kontinuierliche Investition der Beteiligten in die Beziehungen notwendig (Bourdieu 1983: 193). Erst dadurch können stabile Austauschbeziehungen entstehen, die dauerhafte Verpflichtungen schaffen (Bourdieu 1983: 192). Kritisch ist bei der Herangehensweise von Bourdieu anzumerken, dass er das Sozialkapital in Abhängigkeit von der sozialen Position in der Gesellschaft sieht. Das heißt, Personen in besser gestellten sozialen Kreisen verfügen automatisch über ein höheres Sozialkapital als Personen in schlechter gestellten gesellschaftlichen Klassen. Bourdieu fokussiert seine Arbeit stark auf die Reproduktion der Klassengesellschaft durch das Sozialkapital aber geht nicht näher auf die Entstehungsmechanismen und Effekte des Sozialkapitals ein.

**James S. Coleman** nähert sich dem Sozialkapitalbegriff ebenso mit der Annahme, dass Akteure über Ressourcen verfügen, an denen andere Akteure Interesse haben und sich deshalb kooperativ verhalten (Coleman 2010: 389). Das heißt, innerhalb von sozialen Strukturen werden bestimmte Verhaltensweisen begünstigt, die den Individuen erlauben ihre eigenen Ziele zu realisieren. Mit seiner Arbeit versucht er das ökonomische Prinzip rationaler Tauschhandlungen auf die Analyseebene sozialer Systeme anzuwenden. Coleman definiert das Sozialkapital, wie folgt:

*„It is not a single entity, but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence”* (Coleman 1990: 302).

Wie Bourdieu, versteht Coleman soziale Strukturen als Kapital im Wertschöpfungsprozess. Dabei beschränkt sich Coleman jedoch auf eine stark ökonomische Herangehensweise, bei der Austauschbeziehungen nur unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen entstehen. Coleman beschäftigt sich insbesondere mit der Funktionsweise des Sozialkapitals in sozialen Systemen. In sozialen Strukturen, in denen Sozialkapital inhärent ist, entwickeln sich gegenseitige Verpflichtungen und Erwartungen (Coleman 2010: 396). Zunächst wird angenommen, dass Akteure neben kurzfristigen, egoistischen Motiven auch längerfristige



Motive verfolgen. Diese erlauben einen kooperativen Umgang mit anderen Akteuren und das Zurückstellen eigener Interessen. Aus Kooperationen können sich zukünftige Vorteile ergeben, die bewusst in das ökonomische Kalkül mit einbezogen werden (Coleman 2010: 396ff.). Der Leistungserbringer verhält sich demnach in der Beziehung zum Leistungsnehmer nur kooperativ, weil er eine Gegenleistung erwartet. Der Nutzen der Gegenleistung wird dabei im Austausch zur eigenen Handlung, als kostendeckend oder gewinnbringend wahrgenommen (Heger 2011: 11f.). Die Gegenleistung muss dabei nicht sofort erbracht werden. Aufgrund dessen ist das gegenseitige Vertrauen für den Aufbau von Sozialkapital eine wichtige Einflussgröße. Coleman bestätigt damit Bourdieus Annahme, dass Sozialkapital sich in länger andauernden Austauschbeziehungen, die auf Vertrauen basieren, entwickelt. Dauerhaftigkeit und Stabilität sind somit zwei wichtige Beziehungsmerkmale für den Sozialkapitalaufbau (Coleman 2010: 389).

Als weitere Funktion des Sozialkapitals nennt Coleman die Möglichkeit zur Informationsbeschaffung. Die Gewinnung von Informationen bedarf Investitionen in Form von Zeit und Aufmerksamkeit. Individuen verfügen je nach Interessen über unterschiedliche Informationsressourcen. Der Wert von Beziehungen kann demnach auch darin liegen diese Informationen auszutauschen, um Zeit bei der Informationsbeschaffung zu sparen. Der Umfang des Sozialkapitals wird dabei von den Informationen beeinflusst, über die die einzelnen Akteure innerhalb des Beziehungsnetzwerkes verfügen sowie von deren Bereitschaft diese Informationen miteinander zu teilen (Coleman 2010: 403).

Auch die Herausbildung gemeinsamer Normen und wirksamer Sanktionen kann laut Coleman als eine Funktion des Sozialkapitals verstanden werden. Diese schützen vor Vertrauensmissbräuchen und dienen somit der Aufrechterhaltung dauerhafter, stabiler Beziehungen (Ueberle 2013: 32). Als wesentliches Element des Sozialkapitals unterbinden Normen und Sanktionen abweichende Handlungen und begünstigen, dass alle Akteure im sozialen System im Sinne des Kollektivs agieren (Coleman 2010: 404). Eine hohe Netzwerkdicke fördert die Entstehung informeller Kontroll- und Sanktionsmechanismen, was wiederum das Vertrauen innerhalb des Netzwerkes stärkt (Franzen/Pointner 2007:70). Kritisch sieht Coleman jedoch, dass durch eine starke gemeinsame Normbildung auch persönliche Ziele in einem Ausmaß eingeschränkt werden können, welches dem Kollektiv schadet (Coleman 2010: 404). Eine zu starke Identifikation mit einer Gruppe kann beispielsweise auch hemmend auf Innovationsprozesse wirken (Nahapiet/Ghoshal 1998: 245). Abschließend nennt Coleman die Funktion der Kontrolle im Rahmen von Machtbeziehungen. Einerseits verschafft sich die Person, die über viele Kontrollrechte und

damit über große Macht verfügt, den Zugang zu einem hohen Sozialkapital. Andererseits argumentiert Coleman, dass auch das Kollektiv von einer gemeinsamen Herrschaftsfigur profitiert. Das Sozialkapital, welches zu gemeinsamen Lösungsprozessen benötigt wird, kann dadurch besser organisiert werden (Coleman 2010: 404). Im Vergleich zu Bourdieu stehen bei Coleman die Funktionsweisen des Sozialkapitals im Vordergrund und nicht die gesellschaftliche Bedeutung. Coleman versucht das Sozialkapital aus wirtschaftstheoretischer Sicht zu untersuchen. Dabei werden soziale Aspekte, wie die Möglichkeit altruistischen Verhaltens, ausgeblendet. Es ist deshalb fraglich, ob das Sozialkapitalkonstrukt mithilfe dieser rein ökonomischen Basisannahmen ausreichend erklärt werden kann.

**Robert D. Putnam** betrachtet das Sozialkapital ähnlich wie Bourdieu auf Basis der Kapitalmetapher. Er differenziert jedoch nach physischem Kapital, Humankapital und sozialem Kapital. Das physische Kapital entspricht dabei in etwa dem ökonomischen Kapital bei Bourdieu. Als Humankapital beschreibt Putnam besondere individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften, wie Charme, Überzeugungskraft oder Intelligenz (Maurer 2003: 22). Eine weitere Parallele zu Bourdieu ist, dass sich Putnam für die gesellschaftliche Bedeutung des Sozialkapitals interessiert. Er geht jedoch anders als Bourdieu, nicht von einer starren Klassengesellschaft aus, die durch das Sozialkapital reproduziert wird. Putnam untersucht stattdessen den Einfluss von Sozialkapital auf eher homogene Gesellschaftsgruppen. Dabei vernachlässigt er die Betrachtung gesamtgesellschaftlicher Zusammenhänge zugunsten der Untersuchung von Wirkweisen des Sozialkapitals auf das Zusammenleben innerhalb sozialer Strukturen. Dem Sozialkapital nähert sich Putnam erstmals in seiner Studie ‚Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy‘ (1993). Dabei untersucht er die Effizienzunterschiede zwischen der nord- und süditalienischen Regierung 20 Jahre nach der Verfassungsreform. Putnam beschäftigt sich damit, wie durch soziales Kapital Probleme kollektiven Handelns behoben werden können. Die Hauptursache für die höhere Effizienz der norditalienischen Provinzregierungen sieht er nicht im höheren Wohlstand, sondern in der Verfügbarkeit über mehr Sozialkapital, welches er als

*„features of social organization, such as trust, norms and networks that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions“* (Putnam 1993: 167)

beschreibt. In seinen späteren Arbeiten (1995, 2000) beschreibt er am Beispiel von den USA, wie Individualismus-Trends Sozialkapital in der Gesellschaft zerstören und stellt den Netzwerkgedanken in seiner Definition mit folgenden Worten stärker heraus:

*„social capital refers to connections among individuals-social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them”*(Putnam 2000: 19).

Nach Putnam erleichtert die Verfügbarkeit über Sozialkapital das gesellschaftliche Zusammenleben durch die Stärkung des Zusammenhalts innerhalb der sozialen Struktur. Die grundsätzliche Annahme von Bourdieu, dass eine Ungleichverteilung des Sozialkapitals in der Gesellschaft besteht, widerlegt Putnam mit seinen Untersuchungen nicht. Jedoch ergänzt er, dass das Sozialkapital auch positive Effekte auf den gesellschaftlichen Gemeinsinn hat (Heger 2011: 19). Die Arbeit von Coleman beschreibt Putnam als Grundgerüst seiner Untersuchungen, dabei verzichtet Putnam jedoch auf die starke wirtschaftliche Ausrichtung. Putnam nennt drei grundlegende Eigenschaften auf denen das Sozialkapital aufbaut. Wie Coleman, nennt auch er das soziale Vertrauen als wichtige Triebkraft. Vertrauen fördert seiner Meinung nach die Kooperation zwischen einzelnen Individuen und unterstützt die gesellschaftliche Koordination. Des Weiteren misst Putnam der Reziprozität eine wesentliche Bedeutung bei der Sozialkapitalentstehung bei. Putnam geht davon aus, dass die generalisierte Reziprozität und die damit zusammenhängende erwünschte Fairness, zur Lösung sozialer Probleme beitragen (Braun 2001: 339). Die Reziprozitätsnorm beinhaltet zwei grundlegende Annahmen. Erstens darf altruistisches Verhalten nicht mit opportunistischem Verhalten erwidert werden und zweitens müssen zuvor erfahrene Vorteile, durch den Altruismus anderer Akteure, durch eigenes altruistisches Verhalten ausgeglichen werden (Ripperger 2003: 153f.). Die dritte Eigenschaft, auf der die Sozialkapitalentstehung aufbaut, bezieht sich auf das Ausmaß zivilen Engagements. Zivilgesellschaftliche Netzwerke und gemeinnütziges Engagement stärken nach Putnam soziales Vertrauen und den Aufbau generalisierter Reziprozitätsnormen (Braun 2001: 339).

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, betrachten die drei Forscher das Sozialkapital auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichem Fokus. Ihre Arbeiten widersprechen sich nicht grundsätzlich, sondern ergänzen sich gegenseitig und bauen teilweise aufeinander auf. Für die Betrachtung auf Organisationsebene eignen sich besonders die Annahmen von Coleman und Putnam, da sie einen guten Zugang zu den Funktionsweisen des Sozialkapitals innerhalb gesellschaftlicher Gruppen, wie Organisationen, bieten.

### 2.3 Sozialkapitalentstehung und -effekte

Anschließend an die bisherigen Ausführungen werden zum besseren Verständnis im Folgenden die Entstehungsprozesse und Wirkweisen des Sozialkapitals zusammengefasst. Wie bereits geschildert, entsteht Sozialkapital im Prozess aufeinanderfolgender Interaktionen. Coleman spricht in seinen Ausführungen von der Notwendigkeit einer fortlaufenden Investition in soziale Beziehungen, um den Zugang zu Sozialkapital aufrechtzuerhalten. Diese Investitionen folgen nicht zielgerichtet dem Zweck Sozialkapital zu bilden, vielmehr entsteht Sozialkapital als ein Nebenprodukt von Interaktionsprozessen (Coleman 1990: 312f.). Voraussetzung dafür ist, dass sich im Laufe aufeinander folgender Interaktionen soziale Strukturen manifestieren, in denen sich Akteure kennenlernen und das gegenseitige Verhalten einzuschätzen lernen. Kommunikationsprozesse und gemeinsame Erlebnisse zwischen den Akteuren bilden die Basis zur Schaffung solcher sozialer Strukturen (Riemer 2005: 135ff.). Nach Putnam sind das gegenseitige Vertrauen und bestehende Reziprozitätsnormen grundlegende Eigenschaften stabiler sozialer Strukturen, die die Basis der Sozialkapitalbildung darstellen (Putnam 2000: 19). Zudem ist hervorzuheben, dass Sozialkapital sich selbst reproduziert. Das Vorhandensein von Sozialkapital erleichtert die Bildung neuen Sozialkapitals, da die Interaktion in positiv empfundenen, starken sozialen Beziehungen leichter fällt (Riemer 2005: 151). Bestehende stabile Beziehungen können somit leichter reproduziert, als neue Beziehungen aufgebaut werden. Das führt auch dazu, dass die Grenzen des Beziehungsnetzwerkes gestärkt werden, wie Bourdieu es andeutet (Bourdieu 1983: 190f.). Hinzukommt, dass Interaktionen ebenso durch vorhandene soziale Kompetenz sowie durch wohlwollendes kooperatives Verhalten der Akteure erleichtert werden (Riemer 2005: 153). Authentisches Verhalten, welches in gewissen Maßen als selbstlos wahrgenommen wird, fördert den Aufbau von Vertrauen und starken Beziehungen (Tymon/ Stumpf 2003: 18). Die Sozialkapitalbildung ist ein weitestgehend unbewusst verlaufender Prozess der, wie bereits erwähnt, nicht zielgerichtet stattfindet. Trotzdem haben Akteure die Möglichkeit, im Interesse der Sozialkapitalbildung zu handeln, indem beispielsweise aktiv der Kontakt zu anderen Akteuren gesucht wird. Auch bewusst kooperatives Auftreten im Umgang mit anderen Akteuren kann das Entstehen von Sozialkapital unterstützen, wobei ein einzelner Akteur diesen Prozess nicht bestimmen kann sondern immer das Netzwerk von Akteuren verantwortlich für den Zugang zu Sozialkapital ist (Riemer 2005: 154). Bei Kollektiven, wie Organisationen, ist die direkte Einwirkung auf die Entstehung sozialer innerbetrieblicher Beziehungen nicht möglich. Jedoch können Organisationen die

Sozialkapitalbildung indirekt unterstützen. Sie können Möglichkeiten für soziale Interaktionen bieten und die soziale Kompetenz der Mitarbeiter schulen (Adler/ Kwon 2002: 22). Da Sozialkapital kein starres Konstrukt ist, kann es ebenso zu Veränderungen des Sozialkapitalbestandes sowie zur Zerstörung von Sozialkapital kommen. Veränderungen des Kontextes, indem das soziale System agiert oder auch Veränderungen des Interaktionskontextes innerhalb des Systems können Auswirkungen auf den verfügbaren Bestand und die Formen von Sozialkapital haben. Besonders durch das Versetzen und Austauschen von Akteuren im Beziehungsnetzwerk kann Sozialkapital zerstört werden, da die kontinuierliche Interaktion und Investition abgebrochen wird (Riemer 2005: 156).

Die Wirkweisen des Sozialkapitals können sowohl positiv als auch negativ sein. Um mit den positiven Effekten zu beginnen, ist zunächst die Unterstützung der Ressourcenallokation zu nennen. Durch die Einbettung in soziale Netzwerke bekommen Akteure Zugang zu Ressourcen der anderen Akteure. Besonders in vertrauensvollen und stabilen Beziehungen wird die Bereitschaft zum Informationsaustausch erhöht, da das Verhalten der anderen Akteure durch informelle, gemeinsam akzeptierte Normen und Sanktionsmechanismen kalkulierbar ist (Riemer 2005: 116f.). Neben dem Zugang zu Ressourcen ist die Verbesserung kooperativen Verhaltens innerhalb eines sozialen Netzwerkes eine positive Wirkweise von Sozialkapital. Adler und Kwon (2002) nennen diesen Effekt auch Solidaritätseffekt und beschreiben, wie das Sozialkapital, zu effektiveren gemeinsamen Handlungen führt und die Notwendigkeit formeller Kontrollmechanismen verringert (Adler/ Kwon 2002: 29). Der Ersatz formeller Kontrollmechanismen ist gleichzeitig eine weitere nennenswerte Funktion des Sozialkapitals. Akteure wollen innerhalb sozialer Beziehungen, die als nützlich angesehen werden, das gewonnene Vertrauen aufrechterhalten und werden ohne äußere Einwirkung bestimmten Verpflichtungen nachkommen, die dieses Vertrauen rechtfertigen. Zudem wirken auch das gemeinsame Verständnis angemessenen Verhaltens und das Wissen über Sanktionen bei abweichendem Verhalten als informelle Kontrolle. In stabilen Beziehungsnetzwerken, tritt abweichendes Verhalten, welches ein Risiko für die Aufrechterhaltung dieser Beziehungen darstellt, seltener auf, als in schwachen Beziehungsnetzwerken. Nach dem Motto ‚Gemeinsam sind wir stark‘ lässt sich ein weiterer positiver Effekt des Sozialkapitals ableiten. Werden im Kollektiv die gleichen Interessen verfolgt und nach ähnlichen Werten gehandelt, können leichter Kräfte mobilisiert werden, um gemeinsame Ziele durchzusetzen (Riemer 2005: 119). Neben

positiven Effekten existieren, wie angedeutet, auch negative Effekte. Es ist möglich, dass Individuen ihre Beziehungen nutzen, um ihre persönlichen Ziele durchzusetzen. Diese Ziele können wiederum im Widerspruch zu Zielen des Kollektivs stehen (Gabbay/ Leenders 2001: 10ff.). Putnam geht in diesem Zusammenhang auf die Gefahr der Korruption ein. Besondere Positionen im Beziehungsnetzwerk könnten ausgenutzt werden und die Solidarität der Gruppenmitglieder für eigene Zwecke missbraucht werden (Putnam 2000: 22). Ebenso ist es möglich, dass durch einen starken Gruppenzusammenhalt, Veränderungsprozesse erschwert werden (Gabbay/ Leenders 2001: 10ff.). Des Weiteren nennt Putnam (2000) einen stark ausgeprägten Ethnozentrismus als negativen Effekt hohen Sozialkapitals. Dabei sieht sich die soziale Gruppe gegenüber Außenstehenden als überlegen an. Die Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder sowie deren interne Normen gelten als Bewertungsmaßstab und werden als einzig Richtige wahrgenommen. (Putnam 2000: 22). Das fördert eine gewisse Resistenz der Gruppe gegenüber neuen Sichtweisen und verhindert möglicherweise das Wahrnehmen eigener Fehler.

## 2.4 Organisationales Sozialkapital

Das organisationale Sozialkapital stellt einen Wert im Wertschöpfungsprozess von Organisationen dar. Mit dem Sozialkapital in Organisationen beschäftigte sich insbesondere Bernhard Badura. Seine Arbeiten betrachten das Sozialkapital vorrangig im Kontext des betrieblicher Gesundheitswesens. Er definiert Sozialkapital, wie folgt:

*„Das Sozialkapital einer Organisation besteht aus der Qualität, dem Umfang und der Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen (soziale Netzwerke), aus dem Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Kultur) sowie aus der Qualität zielorientierter Koordination (Führung)“* (Badura et al. 2009: 7).

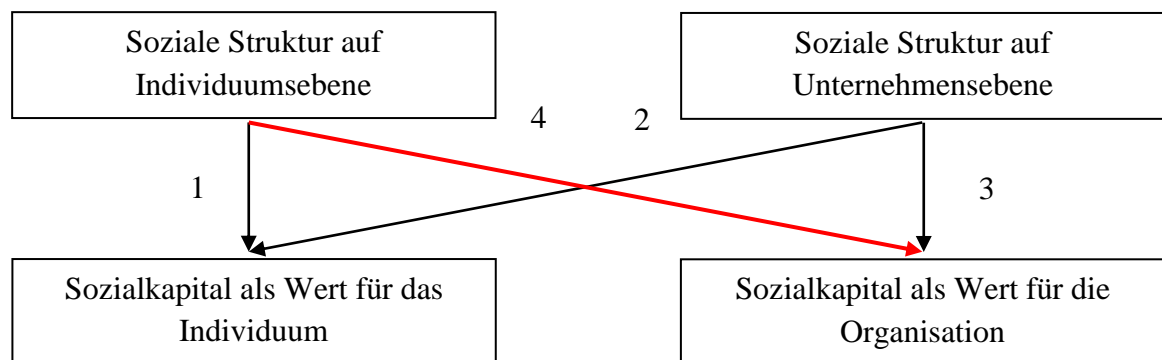
Badura sieht dabei das Vertrauen, die gegenseitige Wertschätzung sowie geteilte Werte und Normen als Basis zwischenmenschlicher Kooperation und damit der Sozialkapitalentstehung in Organisationen (Badura et al. 2008: 3). Der Wert des Sozialkapitals für Organisationen ergibt sich dabei einerseits aus der Effektivitätssteigerung bei Arbeitsprozessen und andererseits aus dem gesteigerten Wohlbefinden der Mitarbeiter, welches sich positiv auf Fehlzeiten und die Arbeitsmotivation auswirken kann (Heger 2011: 27).

Auch in der Organisationsforschung kann das Sozialkapital aus verschiedenen Perspektiven untersucht werden. Gabbay und Leenders (2001) unterscheiden dabei vier Typen des Sozialkapitals, welche in Abbildung 1 veranschaulicht sind. Hauptsächlich

unterscheiden sie zwischen Betrachtungen auf Individuums- und auf Organisationsebene. Zusätzlich trennen sie die Untersuchungsrichtungen danach, wer von dem Sozialkapital profitiert. Stellt das Sozialkapital also einen Wert für das Individuum oder die Organisation als Kollektiv dar (Gabbay/Leenders 2001: 12)?

Die erste Perspektive untersucht das Sozialkapital von Individuen im Unternehmen. Dabei stehen die positiven und negativen Auswirkungen sozialer Beziehungen innerhalb des Unternehmens auf das Individuum im Vordergrund. Die zweite Perspektive beschreibt die Untersuchung der Effekte zwischenbetrieblicher Austauschbeziehungen auf die Individuen in den betroffenen Unternehmen. Demzufolge werden dabei Kooperationen zwischen Unternehmen untersucht und wie diese sich auf die einzelnen Mitarbeiter auswirken können. Eine weitere Möglichkeit organisationales Sozialkapital zu untersuchen besteht darin, wie bei der zweiten Perspektive zwischenbetriebliche Beziehungen zu untersuchen, diesmal jedoch deren Effekte auf das Kollektiv in den Mittelpunkt zu stellen. Die vierte Perspektive beschreibt die Untersuchung innerbetrieblicher Beziehungen zwischen den Individuen und deren Effekte auf die Organisation. (Gabbay/ Leenders 2001: 10f.)

In der vorliegenden Arbeit stehen die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern mit verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen und die Wirkungen dieser sozialen Struktur auf die Organisation im Fokus. Deshalb eignet sich für die vorliegende Arbeit die vierte Perspektive.



**Abbildung 1: Untersuchungsperspektiven – Organisationales Sozialkapital (eigene Abbildung in Anlehnung an Gabbay/ Leenders 2001: 12).**

Soziale Beziehungen von Mitarbeitern können für Organisationen sowohl positive als auch negative Effekte haben. Die zuvor erläuterten Effekte wurden bereits von den Autoren in den organisationalen Kontext eingebettet. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird das Sozialkapital folglich als der Wert verstanden, der auf Individuumsebene in innerbetrieblichen Beziehungen generiert wird und sich in Summe auf die Erreichung der Organisationsziele auswirkt.

### **3 Leiharbeit**

Die Leiharbeit stellt eine zentrale Untersuchungsgröße in der vorliegenden Arbeit dar. Deshalb werden im Folgenden einige Grundlagen zu dieser Beschäftigungsform vermittelt. Zunächst werden wesentliche Unterschiede zum Normalarbeitsverhältnis herausgearbeitet. Im Anschluss werden die Entstehung der Beschäftigungsform sowie rechtliche Rahmenbedingungen kurz erläutert. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung der mit Leiharbeit verbundenen Chancen und Risiken für Organisationen ab.

#### **3.1 Abgrenzung zum Normalarbeitsverhältnis**

Leiharbeit kann dem Bereich atypischer Beschäftigung zugeordnet werden und zählt zu den Instrumenten externer, numerischer Flexibilisierung (Keller/ Seifert 2007: 16f.). Nach Keller und Seifert (2007) gehören zu den wesentlichen Merkmalen eines Normalarbeitsverhältnisses die Vollzeitätigkeit, die Integration in soziale Sicherungssysteme, ein unbefristeter Arbeitsvertrag, die Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis sowie die Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber (Keller/Seifert 2007: 12). Da der Leiharbeit mehrere bis alle dieser vier Merkmale abzusprechen sind, ist sie klar von Normalarbeitsverhältnissen abzugrenzen. Während das Normalarbeitsverhältnis auf Kontinuität ausgerichtet ist, sind Leiharbeitsverhältnisse in den meisten Fällen nur von kurzer Dauer und geringer Stabilität geprägt. Leiharbeitsverhältnisse sind durch eine heterogene Betriebszugehörigkeit des Leiharbeitnehmers charakterisiert, wobei zwei Vertragsbeziehungen entstehen. Der Arbeitsvertrag zwischen dem Leiharbeitnehmer und dem Verleihunternehmen und der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen dem Verleih- und dem Einsatzunternehmen. Das Verleihunternehmen bezieht dabei die Position des Arbeitgebers mit dessen Rechten und Pflichten (Dreyer 2009:19ff.). Der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag regelt, dass die Verleihfirma dem Entleihunternehmen über einen vereinbarten Zeitraum, an einem vereinbarten Ort einen einsatzfähigen, mit den geforderten Qualifikationen ausgestatteten Leiharbeitnehmer zur Verfügung stellt. Das Entleihunternehmen ist im Gegenzug zur Vergütung der Überlassung verpflichtet, jedoch hat es keine arbeitsrechtlichen Verpflichtungen gegenüber dem Leiharbeitnehmer selbst (Dreyer 2009: 27ff.). Der Einsatz von Leiharbeitern ermöglicht dem Entleihunternehmen eine flexible Anpassung des Personalbestandes durch einfaches Anfordern und Abmelden von Leiharbeitnehmern. Das



Verhältnis zwischen Leiharbeiter und Einsatzbetrieb ist für den Leiharbeiter daher von hoher Unsicherheit geprägt (Seifert/ Pawlowsky 1998: 606).

### **3.2 Historische Entwicklung und rechtlicher Rahmen von Leiharbeit**

Schon 1972 wurde das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) verabschiedet, welches Zeitarbeitsfirmen die Vermittlung von Personal ermöglichte (Linne/ Vogel 2003: 16). Darin wird eine Arbeitsbeziehung als Leiharbeit bezeichnet, wenn ein Arbeitgeber einen Arbeitnehmer Dritten zur gewerbsmäßigen Arbeitsleistung überlässt (AÜG §1). Doch erst mehr als ein Jahrzehnt später erlebte die Branche den ersten Boom. Seit Mitte der 80er Jahre ist die Leiharbeitsbranche eine der dynamischsten Branchen. Zwar liegt der Anteil der Leiharbeiter an der gesamten abhängig beschäftigten Bevölkerung in Deutschland auf relativ niedrigem Niveau, jedoch steigen die Leiharbeitnehmerzahlen sehr schnell (Keller/ Seifert 2007: 14). So stieg die Anzahl der Leiharbeitnehmer in der zweiten Hälfte der 80er Jahre von rund 30.000 auf 130.000 Beschäftigte an. Der zweite Boom erfolgte in den Jahren 1995 bis 2000, als sich die Zahl der Leiharbeiter in Gesamtdeutschland inklusive der neuen Bundesländer nahezu verdreifachte (Schäfer 2009: 6). Im Juli 2013 meldete die Bundesagentur für Arbeit einen Stand von 852.000 Leiharbeitnehmern und 18.000 Verleihbetrieben in der Bundesrepublik (BA 2014: 7). Gründe dafür werden unter anderen in der hohen Arbeitslosenquote und den damit einhergehenden Maßnahmen zur Liberalisierung des Leiharbeitsrechts gesehen (Linne/Vogel 2003: 5). Anfang der 80er Jahre fehlte den Unternehmen die Flexibilität in der Gesetzgebung. Das Kündigungsschutzgesetz hatte zur Folge, dass nur vorsichtig Neueinstellungen getätigt wurden, wenn konjunkturelle Schwankungen zu einem höheren Personalbedarf führten. Stattdessen suchten Arbeitgeber nach anderen Möglichkeiten, um kurzfristig zusätzliche Arbeitskraft zu gewinnen. Darunter zählten Mehrarbeit oder aber auch die Nutzung anderer Beschäftigungsverhältnisse, die weniger bindend waren. Ab Mitte der 80er Jahre reagierte die Gesetzgebung und lockerte die Rechte für befristete Arbeit und Leiharbeit und ermöglichte somit die Ausbreitung von Leiharbeit. Ein erster Schritt zur Liberalisierung der Gesetzeslage war die Verabschiedung des Beschäftigungsförderungsgesetzes (BeschFG) 1985, welches die Zulässigkeit von Arbeitnehmerüberlassung ausdehnte. Weitere Modifizierungen des AÜG und des BeschFG folgten (Linne/ Vogel 2003: 5). Ziele die mit der Lockerung der Gesetzeslage verfolgt wurden, waren zum einen Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, die Verbesserung der Nutzungsmöglichkeiten atypischer Beschäftigungsformen und die Senkung der Arbeitslosenzahlen verbunden mit der

Förderung von Beschäftigung (Keller/ Seifert 2007: 11). Kritiker äußerten bereits zu Beginn der Lockerung der Gesetzeslage, dass die Erweiterung von Befristungs- und Leiharbeitsrecht nicht dazu führen würde, die Beschäftigungsdichte zu erhöhen, sondern vielmehr zur Ausdehnung des Niedriglohnssektors und zur Verdrängung des Normalarbeitsverhältnisses beitrage. Trotzdem erfolgten durch die Verabschiedung des neuen TzBfG 2001, des Job-AQTIV-Gesetzes 2002 sowie des ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt im gleichen Jahr, weitere Liberalisierungsschritte (Linne/ Vogel 2003: 5f.). Zudem wurden im Zuge der Hartz-Reformen 2002 in ganz Deutschland Personal Service Agenturen (PSA)<sup>3</sup> zur Vermittlung von Leiharbeitnehmern eingerichtet (Linne/Vogel 2003: 16). Tatsächlich liegt Deutschland heutzutage mit einer Arbeitslosenquote von 5,3% im Jahr 2013 weit unter dem EU Durchschnitt mit 10,8 %, was zunächst für die Senkung der Arbeitslosenzahlen durch die Ausweitung atypischer Beschäftigungsformen spricht. Doch auch die Annahme bezüglich des Niedriglohnssektors bestätigt sich. Hier steht Deutschland im letzten Jahr mit 22% Beschäftigten im Niedriglohnsektor auf dem Spitzenplatz im EU-Vergleich. Diese Entwicklung begründet neben anderen Faktoren das vorwiegend schlechte Image von Leiharbeit in Deutschland. Einige andere EU Länder regulieren Leiharbeit durch Vereinbarungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern bisweilen effektiver als Deutschland. In Italien, Frankreich, Belgien und den Niederlanden wird der, nach EU-Richtlinien festgelegte, Equal Pay/ Equal Treatment Grundsatz, welcher besagt, dass Leiharbeitnehmer im Zeitraum des Einsatzes in einem Entleihunternehmen die gleiche Behandlung erfahren müssen, wie zum Unternehmen gehörige vergleichbare Stammmitarbeiter, stärker verfolgt. Diese Regelung betrifft die Vergütung, einschließlich von Zuschlägen, Provisionen, Sachleistungen und Gewinnbeteiligungen sowie die Arbeitsbedingungen, wozu die Arbeitszeit, Pausen- und Ruhezeiten, bezahlte Urlaubstage und freie Tage gehören (Dreyer 2009: 25). Ziel dabei ist die Balance zwischen Flexibilität und Beschäftigungssicherheit zu wahren. Die gesellschaftliche Akzeptanz von Leiharbeit ist dadurch höher ausgeprägt als beispielsweise in Deutschland (Voss/ Vitols 2013: 582). In Deutschland indessen kann die Gleichbehandlung von Leiharbeitnehmern durch eine Tariföffnungsklausel umgangen werden. Die Klausel erlaubt den Verleihunternehmen sich nach einem Zeitarbeitstarifvertrag zu richten, auch wenn dieser das Gleichbehandlungsgesetz zum Nachteil der Leiharbeiter verletzt (AÜG § 3 Abs. 1 Nr. 3 und § 9 Nr. 2). Nicht

---

<sup>3</sup> PSA's sollen die Situation der Leiharbeitnehmer dahingehend verbessern, dass die Vermittlung an Unternehmen und der damit verbundene Übergang von Leiharbeits- in Normalarbeitsverhältnisse erleichtert werden (Meurer 2006: 18).

verwunderlich ist demzufolge, dass über die Hälfte der Leiharbeitsverhältnisse auf Grundlage von Tarifverträgen geschlossen werden<sup>4</sup>. Deshalb müssen Leiharbeitnehmer im Gegensatz zur Stammbeschäftigung der Entleihunternehmen in vielen Fällen mit niedrigeren Löhnen und Sozialleistungen (Voss/Vitols 2013: 585) sowie vergleichsweise schlechteren Arbeitsbedingungen und Beteiligungschancen (Promberger 2007: 127) rechnen. Dies wiederum kurbelt in Deutschland den Diskurs über die Prekarität dieser Beschäftigungsform an. In jüngster Zeit reagiert der Gesetzgeber jedoch mit neuen Änderungen auf die Problematik. Durch eine weitere Überarbeitung des AÜG 2011 wurde festgelegt, dass der Mindestlohn für Leiharbeit als allgemeinverbindlich gilt. Zudem konnten die Gewerkschaften besonders bei tarifstarken Branchen einen Branchenzuschlag durchsetzen, der den Leiharbeitern eine stufenweise Erhöhung ihrer Entgelte zusichert. Des Weiteren wurden im Koalitionsvertrag 2013 die Bestimmungen zum Equal-Treatment Grundsatz verschärft, das heißt, nach 9 Monaten Einsatzdauer müssen Leiharbeitnehmer genauso wie Festangestellte mit vergleichbaren Aufgaben im Entleihbetrieb vergütet werden (Artus 2014: 113). Insgesamt herrscht dennoch ein eher negativ geprägtes Bild von Leiharbeit in der Gesellschaft vor. Diese wird aber keinesfalls von allen Akteuren auf dem Arbeitsmarkt geteilt. Viele Unternehmen und auch Arbeitnehmer sehen in der Leiharbeit, als neue flexible und moderne Arbeitsform, Chancen die eigene Situation zu verbessern.

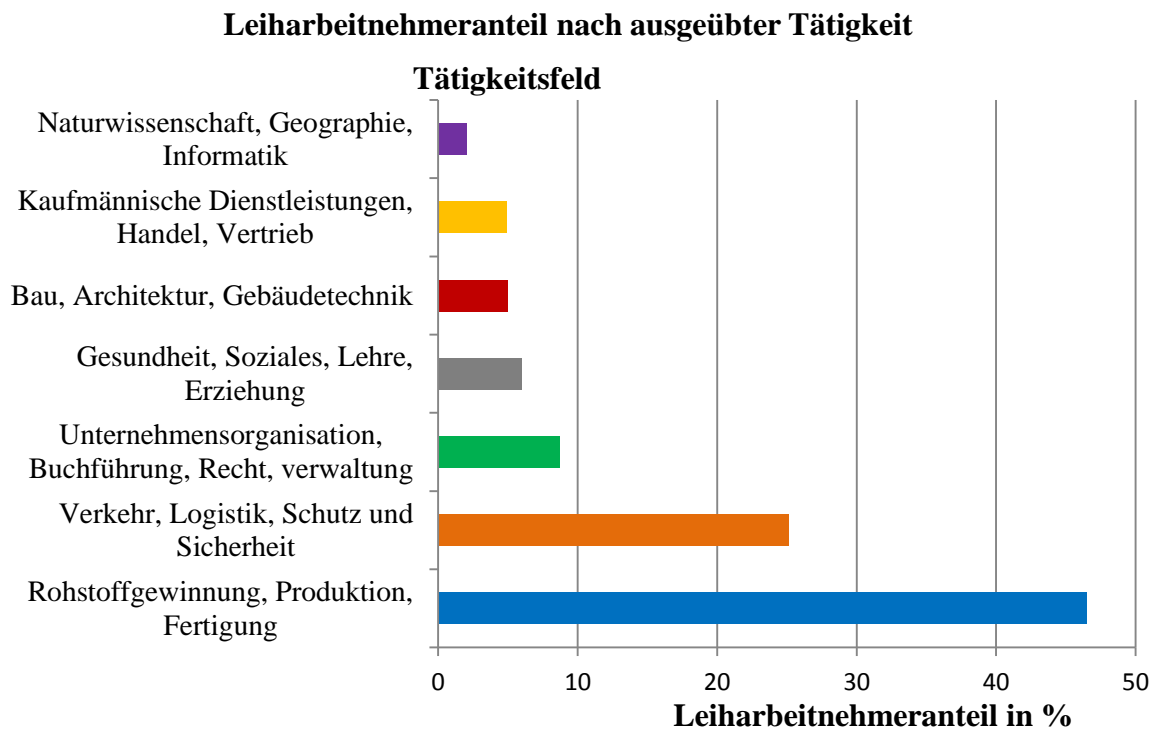
### **3.3 Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt**

In Deutschland ist der Leiharbeitssektor besonders in Produktion, Rohstoffgewinnung und Fertigung aktiv. 2013 waren rund 46% der Leiharbeitnehmer in diesen Bereichen eingesetzt. Mit 25% sind auch die Bereiche Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit interessant für Leiharbeitsfirmen. Andere Branchen sind eher unterrepräsentiert, wie Abbildung 2 zeigt. Vorwiegend wird Leiharbeit im Rahmen von Hilfsarbeiten mit hohem Standardisierungsgrad eingesetzt, welche sich für geringer qualifizierte Arbeitnehmer eignen und mit wenig Einarbeitungsaufwand verbunden sind. Zusätzlich gibt es jedoch auch Arbeitnehmerüberlassungsfirmen die hochqualifizierte Arbeitnehmer für spezifische

---

<sup>4</sup> Die zwei bedeutendsten Tarifverträge der Leiharbeitsbranche in Deutschland sind das iGZ/DGB-Tarifwerk und das BAP-Tarifwerk. Diese Tarifverträge sind weniger umstritten und gewährleisten weitestgehend den Gleichbehandlungsgrundsatz durch die Verleihunternehmen. Andere stärker kritisierte Tarifverträge bestehen zwischen Unternehmen oder Verbänden und der Tarifgemeinschaft des christlichen Gewerkschaftsbundes (CGZB), im Mittelpunkt der Kritik stehen dabei zu niedrig vereinbarte Entgeltzahlungen. Bisher gelten die Verträge jedoch weiterhin als rechtswirksam und ermöglichen Unternehmen somit das Gleichbehandlungsgesetz in hohem Maße zu umgehen (Dreyer 2009: 22ff.).

Projektaufträge rekrutieren (Schäfer 2009: 13).



**Abbildung 2: Leiharbeiteranteil nach ausgeübter Tätigkeit in Deutschland (in Anlehnung an BA 2014: 7).**

Der Einsatz von Fachkräften und Spezialisten über Leiharbeit wird in dieser Arbeit nicht thematisiert, deshalb beziehen sich die Angaben ausschließlich auf Leiharbeit im Niedrigqualifikationssegment. Die Gestaltung des Einsatzes von Leiharbeit auf dieser Ebene kann sich von Unternehmen zu Unternehmen erheblich unterscheiden. Wie bisherige Forschungsergebnisse zeigen, können sowohl die Art der Arbeitsaufgaben, als auch die Art der Eingliederung von Leiharbeitern im Betrieb sehr unterschiedlich ausfallen. Leiharbeiter können im Kundenunternehmen verschiedene Positionen einnehmen. Sie können durch das Stammpersonal als positive Unterstützung oder als Konkurrenz wahrgenommen werden (Moser/ Galais 2009: 53). Aus bisherigen Erhebungen geht außerdem hervor, dass ein Großteil der Beschäftigten in Leiharbeitsfirmen aus einer Notlage heraus zur Leiharbeit gekommen ist. Über 50% der Leiharbeiter sind durchschnittlich direkt vor der Anstellung in einer Verleihfirma erwerbslos. Sie sehen in der Leiharbeit eine Chance wieder ins Berufsleben einzutreten (Moser/ Galais 2009: 51). In der ersten Hälfte von 2013 traf das sogar auf 65% der Neuzugänge in Leiharbeitsunternehmen zu (BA 2014: 8). Des Weiteren handelt es sich bei Leiharbeitnehmern vorwiegend um Männer im Alter zwischen 18 und 35 Jahren (Linne/ Vogel 2003: 21). Das ist auch damit zu begründen, dass Leiharbeit am stärksten in

männerdominierten Arbeitsfeldern zum Einsatz kommt. Der Frauenanteil unter den Leiharbeitnehmern liegt bei circa 30% (BA 2014: 8). Voss und Vitols (2013) ordnen Leiharbeitnehmer soziodemografisch wie folgt ein: es handelt sich meist um junge, niedrig qualifizierte Personen, die oftmals zugehörig zu benachteiligten Gruppen, wie Personen mit Migrationshintergrund oder Langzeitarbeitslosen, sind (Voss/ Vitols 2013: 580). Leiharbeit ist weiterhin häufig von einer kurzen Dauer geprägt. Fast die Hälfte der Leiharbeitsverhältnisse besteht kürzer als drei Monate, wobei zu betonen ist, dass dies oftmals im Interesse der Leiharbeiter ist, da das Leiharbeitsverhältnis des Öfteren nur als Übergangslösung gesehen wird (BA 2014: 9).

### **3.4 Einsatz von Leiharbeit aus betrieblicher Perspektive**

Aus betrieblicher Perspektive bestehen durch den Einsatz von Leiharbeitern eine Reihe von Chancen sowie Risiken für das Entleihunternehmen. Schwab (2009), Keller und Seifert (2007) sowie Voss und Vitols (2013) sehen die Kostensenkung, Flexibilisierung der verfügbaren Arbeitskraft und die erweiterten personalpolitischen Möglichkeiten, wie Personalscreening als positive Effekte von Leiharbeit (Schwab 2009: 37ff., Keller/ Seifert 2007: 15, Voss/ Vitols 2013: 580). Seifert und Pawlowsky (1998) fügen hinzu, dass durch die bestehende Arbeitsplatzunsicherheit eine Art Kontrollfunktion ausgeübt und die Angst vor Arbeitsplatzverlust auf Seiten der Leiharbeiter zu höherer Leistungsbereitschaft führen kann (Seifert/ Pawlowsky 1998: 600).

Schwab (2009) erwähnt des Weiteren, dass Leiharbeiter die bereits mehrere Einsätze erlebt haben, durch ihr Erfahrungswissen neue Impulse im Einsatzunternehmen setzen können (Schwab 2009: 37ff.). Bezugnehmend auf das Sozialkapital stellt sich hier jedoch die Frage ob Leiharbeitnehmer ihr Wissen wirklich im gewünschten Maße im Einsatzunternehmen nutzen und weitergeben. Mit dem Wissenstransfer zusammenhängend sieht Schwab (2009) ebenfalls Risiken. Die Weitergabe von sensiblen Informationen des Einsatzunternehmens kann durch Verschwiegenheitserklärungen zwar weitestgehend geregelt werden, dennoch nehmen die Leiharbeiter ihr Erfahrungswissen aus dem Unternehmen mit, wenn sie abbestellt werden. Ein weiterer kritischer Faktor ist die Passfähigkeit der Leiharbeitnehmer mit den Stellen im Einsatzunternehmen. Rechtlich ist geregelt, dass das Leiharbeitsunternehmen nur Mitarbeiter mit den geforderten Qualifikationen an das Einsatzunternehmen vermitteln darf. Da die Stellenbesetzung allerdings meist sehr schnell erfolgen muss, kommt es in der Praxis oft zum Einsatz von Kompromisskandidaten. Darunter kann die Qualität der Arbeit im Einsatzunternehmen leiden (Schwab 2009: 38ff.).

Längere Einarbeitungszeiten und ein häufiger Wechsel von Leiharbeitern können hier die Folge sein. Besteht auf der anderen Seite eine Überqualifikation der Leiharbeitnehmer, kann die daraus entstehende Unterforderung schnell zu Motivationsverlusten seitens der Leiharbeiter kommen (Meurer 2006: 37). In Bezug auf die sozialen Beziehungen zwischen dem Stammpersonal, dem Management und den Leiharbeitnehmern ergeben sich weitere Chancen und Risiken für das Unternehmen, die im folgenden Kapitel ausführlich diskutiert werden. Abschließend ist hervorzuheben, dass Einsatzunternehmen im Hinblick auf die gewünschte Dauer des Einsatzes planen müssen, ob sich Leiharbeit tatsächlich finanziell lohnt. Bei länger andauernden Einsätzen, besonders von Leiharbeitnehmern deren Stundenlohnsatz höher liegt als der von vergleichbaren Mitgliedern des Stammpersonals, kann die Nutzung sich unter Umständen aus finanzieller Sicht nicht rentieren (Schwab 2009: 38ff.). Weitere Chancen und Risiken der Leiharbeit ergeben sich im Hinblick auf die innerbetrieblichen Beziehungen zwischen Management, Stammpersonal und Leiharbeitnehmern. Diese werden im folgenden Kapitel aus sozialkapitaltheoretischer Sicht ausführlich diskutiert.

## **4 Forschungsstand zu Leiharbeit im Sinne des organisationalen Sozialkapitals**

Nachdem das grundlegende Sozialkapitalverständnis sowie alle relevanten Fakten zu Leiharbeit in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden, konzentriert sich dieses Kapitel auf die existierende Literatur zu den Zusammenhängen zwischen Leiharbeit und Sozialkapital. Dabei wird eine interne Betrachtungsperspektive eingenommen. Ziel dieses Kapitels ist eine Darstellung der bisherigen Erkenntnisse sowie das Aufzeigen derer Grenzen. Dafür wird zunächst die Bedeutung von Leiharbeit für innerbetriebliche Beziehungen im Einsatzbetrieb diskutiert. Anschließend setzt sich der zweite Abschnitt mit verschiedenen Einsatzstrategien auseinander, da diese die Einbindung von Leiharbeitern in innerbetrieblichen Beziehungsstrukturen maßgeblich mitbestimmen. Schließlich folgen die kritische Reflexion der dargestellten Erkenntnisse und die daraus entstehende Erfordernis einer weiteren Untersuchung des Themenfeldes.

### **4.1 Bedeutung von Leiharbeit in innerbetrieblichen Beziehungen**

Das *Vertrauen* wird als wesentlicher Bestandteil des Sozialkapitalkonstrukts immer wieder in den Mittelpunkt verschiedener Arbeiten gerückt (u.a. Putnam 1995; Seifert/ Pawlowsky 1998; Nahapiet/ Ghoshal 1998; Leana/ van Buren 1999; Adler/ Kwon 2002). Vertrauen wird die Wirkung zugeschrieben, soziale Interaktionen zu erleichtern. Es schafft eine informelle Kontrolle des Verhaltens und erhöht die Interaktionsbereitschaft der Individuen im sozialen System (Adler/ Kwon 2002: 26). Auch im Rahmen der Betrachtung sozialer Strukturen in Organisationen, insbesondere im Hinblick auf den Einsatz atypischer Beschäftigungsformen, wird dem Vertrauen eine große Bedeutung beigemessen. Seifert und Pawlowsky beschreiben das Vertrauen als natürliche Verbreitungsgrenze für den Einsatz atypischer Beschäftigung in Organisationen. Sie argumentieren, dass Vertrauen, besonders in wissensintensiven Branchen, als wichtige Ressource verstanden wird. Leiharbeit stellt jedoch eine Barriere für die innerbetriebliche Vertrauensbildung dar, da sie die Bildung stabiler und dauerhafter Beziehungen erschwert (Seifert/ Pawlowsky 1998: 600). Bourdieu und Coleman sprechen in ihren Arbeiten bereits von der notwendigen Existenz dauerhafter, stabiler Beziehungen zur Sozialkapitalbildung und -aufrechterhaltung (Bourdieu 1983: 191; Coleman 2010: 389). Ähnlich wie Seifert und Pawlowsky haben auch Leana und van Buren argumentiert, dass Vertrauen als bedeutsame Komponente des Sozialkapitals zu verstehen ist und auf stabilen innerbetrieblichen Beziehungen basiert.

Den Einsatz von Leiharbeit sehen sie kritisch, weil dadurch die Möglichkeiten zum Aufbau bedeutungsvoller Beziehungen eingeschränkt werden (Leana/ van Buren 1999: 544). Hucker kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Seine Recherchen zeigen, dass stabile soziale Strukturen innerhalb von Organisationen durch den Austausch von Individuen, wie es bei Leiharbeit der Fall ist, zerstört werden bzw. deren Bildung erschwert wird (Hucker 2008: 274). Neben der Kurzfristigkeit und Instabilität der innerbetrieblichen Beziehungen, die Leiharbeit mit sich bringen kann, wird häufig die Förderung von Konkurrenzdenken als Problem genannt. Zwischen den Leiharbeitern und dem Stammpersonal, aber auch innerhalb der Stammebelegschaft, kann durch ein subjektiv wahrgenommenes Gefühl von Austauschbarkeit und Beschäftigungsunsicherheit ein Wettbewerb um feste Arbeitsplätze entstehen (u.a. Seifert/Pawlowsky 1998: 609; Davis-Blake *et al.* 2003: 477; Hucker 2008: 275; Artus 2014: 113). Unter dieser Voraussetzung ist eine soziale Eingliederung der Leiharbeiter im Einsatzunternehmen schwer. Leiharbeiter müssen mit Ablehnung durch das Stammpersonal rechnen. Darunter kann wiederum deren Motivation leiden, sich für das Einsatzunternehmen zu engagieren (Werthebach *et al.* 2000: 2ff.). Eine zu starke Fragmentierung innerhalb der Belegschaft kann zudem in einem höheren innerbetrieblichen Konfliktpotenzial resultieren (Schenck 2004: 117). Das heißt, wenn das Stammpersonal die eigenen Arbeitsplätze gefährdet sieht, kann das die Bereitschaft sich kooperativ zu verhalten stark einschränken. Darunter können die Beziehungen innerhalb des Stammpersonals, sowie zu den Leiharbeitnehmern und zum Management leiden. Eine solche Umgebung macht die innerbetriebliche Vertrauensbildung kaum möglich.

Eng mit dem Vertrauenskonstrukt in Zusammenhang stehend ist die wahrgenommene **Reziprozität**. Eine getrennte Betrachtung dieser beiden Aspekte ist beinahe unmöglich. Vertrauen fördert nach Seifert und Pawlowsky die individuelle Bereitschaft freiwillig im Sinne der Ziele des Kollektivs zu handeln. Diese Bereitschaft entsteht jedoch nur, wenn die Individuen davon ausgehen, dass sich die anderen Individuen innerhalb der Organisation reziprok verhalten. Das Individuum muss davon ausgehen können, dass das eigene kooperative Verhalten erwidert und nicht ausgenutzt wird (Seifert/ Pawlowsky 1998: 601). Für die Stabilisierung von Vertrauensbeziehungen ist folglich die Existenz von Reziprozität unabdingbar (Seifert/ Pawlowsky 1998: 604). Leana und van Buren differenzieren hierbei noch zwischen direkter Reziprozität und generalisierter Reziprozität im sozialen System. Nur die generalisierte Reziprozität ermöglicht den Aufbau starker Vertrauensbeziehungen (Leana/ van Buren 1999: 543). Sie halten des Weiteren fest, dass Reziprozitätsnormen sich durch die organisationale Sozialisation festigen, welche während



eines kurzfristigen Einsatzes von Leiharbeitern nicht zwingend stattfinden kann (Leana/van Buren 1999: 544f.). Werthebach *et al.* führen in diesem Zusammenhang an, dass seitens der Stammebelegschaft in Einsatzbetrieben teilweise keine Reziprozität bei der Interaktion mit Leiharbeitnehmern erwartet wird und sich daraus eine ablehnende Haltung entwickelt. Dies beruht auf Vorurteilen der Stammebelegschaft gegenüber den Leiharbeitnehmern. Es wird angenommen, dass Leiharbeiter aufgrund schlechterer Qualifikationen und geringerer Bindung zum Einsatzunternehmen, eine qualitativ schlechtere Arbeitsleistung erbringen und weniger Sorgfalt zeigen (Werthebach *et al.* 2000: 2). Für Fehler die dadurch entstehen, müssen dann wiederum die festen Mitarbeiter einstehen. Eine weitere Problematik ergibt sich daraus, dass das Stammpersonal oftmals die Einarbeitung der Leiharbeitnehmer übernehmen muss. Diese zusätzliche Verantwortung wird von der Organisation meist nicht registriert und vor allem nicht honoriert (Davis-Blake *et al.* 2003: 476). Darunter können in diesem Fall auch die Motivation des Stammpersonals sowie die Beziehungen zum Management leiden. Auch Seifert und Pawlowsky sehen die Reziprozität durch den Einsatz von Leiharbeit geföhrdet. Durch die hohe Beschäftigungsunsicherheit der Leiharbeiter sowie die fehlende Partizipation an Entscheidungsprozessen, dem Unternehmenswohlstand und gemeinsamen sozialen Aktivitäten wird die Arbeitsbeziehung auf rein ökonomische Aspekte reduziert (Seifert/ Pawlowsky 1998: 604). Eine rein ökonomische Austauschbeziehung schafft jedoch keine Basis für altruistisches Verhalten. Leiharbeiter würden demnach nur kooperativ handeln, wenn sie einen direkten Vorteil daraus ziehen können und sich sonst ausschließlich auf die Verfolgung ihrer eigenen Interessen beschränken. Der alleinige Ausschluss der Leiharbeitnehmer aus teambildenden Aktivitäten muss jedoch noch keine negative Auswirkung auf das organisationale Sozialkapital bedeuten. Faktoren, wie die Anzahl der Leiharbeiternehmer im Einsatzbetrieb und deren Aufgabe im Unternehmen, spielen dabei eine Rolle.

Gegenseitige ***Erwartungen und Verpflichtungen*** der Mitarbeiter, wie sie bereits Coleman anführt, spielen ebenso eine wichtige Rolle bei dem Aufbau und Erhalt von Sozialkapital. Im Kontext von Leiharbeit sprechen die Autoren meist von Rollenklarheit, welche die Kenntnis über spezifische Erwartungen und Verpflichtungen, die eine Arbeitsrolle mit sich bringt, umfasst. Besonders Werthebach *et al.* setzen sich mit der Bedeutung von Rollenklarheit in innerbetrieblichen Beziehungen auseinander. Sie schildern, dass Leiharbeiter durch eine zu kurze und zu ungenaue Einarbeitung Probleme haben, die Erwartungen, die an sie gerichtet werden, genau einzuschätzen (Werthebach *et al.* 2000:

2). Eine ausgeprägte Rollenklarheit setzt den Zugang zu eindeutigen und konsistenten Informationen hinsichtlich der eigenen Arbeitsaufgaben, Pflichten und Verantwortlichkeiten sowie zu Kriterien der Leistungsbewertung voraus (Werthebach *et al.* 2000: 4). Bei Leiharbeitern mit wenig Berufserfahrung ist bei der Rollenklarheit zu Beginn des Einsatzes kein Unterschied zu berufsunerfahrenen Festangestellten festzustellen. Bei berufserfahrenen Festangestellten und Leiharbeitnehmern unterscheidet sich die Situation etwas. Während Festangestellte mit einer längeren Betriebszugehörigkeit meist über diesen Zeitraum hinweg eine recht genaue Rollenklarheit entwickeln, ist der Aufbau von Rollenklarheit bei erfahrenen Leiharbeitern trotzdem begrenzt, da diese durch den ständigen Wechsel des Arbeitsplatzes meist nicht über Detailwissen zum jeweiligen Einsatzbetrieb verfügen. Allerdings entwickeln auch Leiharbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg zumindest die Sicherheit, gezielt Fragen zu stellen, um schnellstmöglich die für sie wichtigen Informationen im Einsatzbetrieb zu erlangen (Werthebach *et al.* 2000: 4).

4). Wie sich der Aufbau von Rollenklarheit bei Leiharbeitnehmern im Einsatzbetrieb entwickelt, hängt nach Werthebach *et al.* von der Akzeptanz durch die Stammbesetzung ab. Die Ablehnung durch das Stammpersonal und die dadurch fehlende Integration in das innerbetriebliche soziale Beziehungsnetzwerk können dazu führen, dass Leiharbeiter nicht einschätzen können, was genau von ihnen erwartet wird und wie sie sich in Interaktionen mit den anderen Mitarbeitern verhalten sollen (Werthebach *et al.* 2000: 5ff.). Für die Organisation kann das fehlende Wissen durch eine mangelhafte Einarbeitung Produktivitätsverluste bedeuten (Meurer 2006: 40). Eine ablehnende Haltung der Festangestellten gegenüber den Leiharbeitnehmern kann zudem einen negativen Einfluss auf die Qualität der Einarbeitung von Leiharbeitnehmern haben, da diese, wie bereits erwähnt, oftmals die Einarbeitung übernehmen. Abweichend von Werthebach *et al.*, argumentieren Leana und van Buren, dass Rollenklarheit als strukturelles Element eingesetzt werden kann, um die Austauschbarkeit von Personen in bestimmten Positionen zu gewährleisten und somit die Notwendigkeit von Stabilität für einen funktionierenden Arbeitsbetrieb ersetzt werden kann (Leana/ van Buren 1999: 546). Das bedeutet, dass Arbeitsrollen sehr genau definiert und soweit voneinander abgegrenzt werden wie möglich, sodass bei einem Wechsel von Arbeitskräften und der damit einhergehenden Veränderungen der sozialen Struktur keine Nachteile für die Organisation entstehen. Leana und van Buren sehen dies als eine Handlungsmöglichkeit bei hoher Instabilität aber kennzeichnen diese selbst als eher ineffektiv (Leana/ van Buren 1999: 545 f.).

Zusätzlich zu den bisher erläuterten Determinanten nennen Leana und van Buren, auf einer Ebene mit dem Vertrauen, die *soziale Teilhabe* als wesentliche Komponente des Sozialkapitals. Diese hängt einerseits von der Bereitschaft der Individuen und andererseits von deren Fähigkeit zur Interaktion ab (Leana/ van Buren 1999: 543). Wie bereits beschrieben, sehen beispielsweise Wertebach *et al.* die Interaktionsbereitschaft zwischen Leiharbeitnehmern und Stammpersonal kritisch, da sie eine ablehnende Haltung seitens der Festangestellten gegenüber den Leiharbeitnehmern vermuten. Eine fehlende Identifikation mit dem Einsatzunternehmen kann indessen die Interaktionsbereitschaft auf Seiten der Leiharbeitnehmer einschränken (u.a. Allen 2000: 197; Hucker 2008: 274).

Insgesamt herrscht in der existierenden Literatur weitestgehend ein Konsens darüber, dass Leiharbeit einen eher negativen Einfluss auf die innerbetrieblichen Beziehungen in Einsatzunternehmen hat. Diese werden besonders durch das fehlende Vertrauen zu den Leiharbeitnehmern, den Konkurrenzdruck und die entstehende Mehrarbeit für das Stammpersonal belastet. Positive Sozialkapitaleffekte, wie kooperatives Verhalten, Solidarität, effiziente Arbeitsabläufe sowie die Bereitschaft der Mitarbeiter sich für Ziele des Kollektivs einzusetzen, leiden laut bisherigen Erkenntnissen unter dem Einsatz von Leiharbeit. Jedoch wird in der vorgestellten Literatur immer davon ausgegangen, dass der Einsatz von Leiharbeit bei den Festangestellten Mitarbeitern in vergleichbaren Positionen als Bedrohung wahrgenommen wird. Erst dadurch entstehen Probleme zwischen den Kollegen und mit dem Management.

Die empfundene Konkurrenz innerhalb der Belegschaft steht in einem engen Zusammenhang mit der Einsatzstrategie des Unternehmens. Das heißt, die Einsatzstrategie bestimmt das Ausmaß der Effekte von Leiharbeit auf das organisationale Sozialkapital mit. Im nächsten Abschnitt werden deshalb verschiedene Einsatzstrategien vorgestellt und hinsichtlich ihrer Wirkung auf die innerbetrieblichen Beziehungen erläutert.

#### **4.2 Einsatzstrategie als Differenzierungsmerkmal**

Bereits Seifert und Pawlowsky machen deutlich, dass Unternehmen nicht alle in gleicher Weise auf atypische Beschäftigung zurückgreifen und dass Betriebe, im Hinblick auf negative Auswirkungen, sogar bewusst auf die zu starke Ausdehnung von Leiharbeit verzichten (Seifert/ Pawlowsky 1998: 609). Hucker stellt des Weiteren fest, dass die Chancen der Mitarbeiter, Sozialkapital zu generieren, stark von den Beschäftigungsbedingungen und der Arbeitsorganisation abhängen (Hucker 2008: 274). Artus betont außerdem, dass es einen grundsätzlichen Unterschied in der Beschaffenheit

von Leiharbeitspositionen gibt. Die Hälfte aller Leiharbeitsstellen in Deutschland seien zusätzliche Stellen, die feste Arbeitsplätze nicht gefährden. Durch die andere Hälfte werden jedoch Normalarbeitsstellen ersetzt (Artus 2014: 113). Zwei Beiträge die sich in besonderem Maße dieser Thematik zuwenden stammen von Benkhoff (2004) sowie von Holst (2009). In beiden Arbeiten wird eine Kategorisierung verschiedener Einsatzstrategien vorgenommen, die sich jeweils unterschiedlich auf die innerbetrieblichen sozialen Beziehungen auswirken. Benkhoff identifiziert auf Grundlage einer qualitativen Untersuchung in fünf Unternehmen der Automobilbranche vier Einsatzstrategien. Die Strategien unterscheiden sich hinsichtlich des Verhältnisses von Leiharbeitnehmern und Stammebelegschaft, der Einsatzdauer von Leiharbeitern sowie der Art der Aufgaben. Abhängig ist die Wahl der Strategie vorrangig von den Annahmen der Geschäftsführer über eine wirksame Mitarbeitermotivation (Benkhoff 2004: 2). Die erste Strategie wird als Aushilfsstrategie bezeichnet. Dabei umfasst die Anzahl der Leiharbeiter ca. 10 Prozent der Beschäftigten. Leiharbeiter führen zumeist Routinearbeiten mit geringer Verantwortung durch. Sie stellen für die Stammebelegschaft keine Konkurrenz dar und werden als Puffer bei konjunkturellen und saisonalen Schwankungen eingesetzt. Interessant bei dieser Strategie ist, dass bei einer hohen Zahl männlicher Festangestellter, vorwiegend Leiharbeiterinnen eingestellt werden. Dies dient als Differenzierungsmerkmal zwischen den Beschäftigungsgruppen (Benkhoff 2004: 2). Bei Unternehmen die diese Strategie verfolgen konnte Benkhoff keine negativen Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Beziehungen feststellen. Als zweite Strategie wird die Wettbewerbsstrategie genannt. Dabei werden feste Stellen großzügig abgebaut und durch Leiharbeiter aufgefüllt. Die Leiharbeiter umfassen zumeist eine größere Anzahl, als die Festangestellten im Unternehmen. Die hohe Anzahl an Leiharbeitnehmern dient bewusst der Steigerung des Wettbewerbs und der Konkurrenz im Unternehmen. Dies basiert auf der Annahme der Geschäftsleitung, dass konkurrierende Mitarbeiter mehr Leistung erbringen. Die hohe Beschäftigungsunsicherheit und die daraus entstehende Angst vor Verlust der Arbeitsstelle werden durch das Unternehmen ausgenutzt, indem Überstunden und spontane Arbeitsabrufe als normal betrachtet werden (Benkhoff 2004: 3). Seifert und Pawlowsky weisen jedoch darauf hin, dass eine hohe Beschäftigungsunsicherheit der Vertrauensbildung im Wege steht. Deshalb verzichten Unternehmen in wissensintensiven Branchen, meist auf eine zu starke Personalflexibilisierung, um die Verfolgung organisationaler Ziele durch die Mitarbeiter sicher zustellen (Seifert/ Pawlowsky 1998: 608f.). Allen bestätigt, dass Konkurrenz zwischen Leiharbeitnehmern und dem

Stammpersonal keine positiven Effekte auf die Arbeitsleistung hervorruft, dafür jedoch einen negativen Einfluss auf die Kooperation und auch Kommunikation im Unternehmen hat (Allen 2000: 199). Davis-Blake *et al.* sowie Benkhoff und Rybnikova ergänzen hierzu, dass das Gefühl von Austauschbarkeit unter den Festangestellten, die Beziehungen zwischen dem Stammpersonal und dem Management maßgeblich verschlechtert (Davis-Blake *et al.* 2003: 477ff.; Benkhoff/ Rybnikova 2005: 364). Die dritte Strategie, die Benkhoff (2004) nennt, ist die Qualitätsstrategie. Sie ist gekennzeichnet durch eine geringe Anzahl von Leiharbeitern im Unternehmen. Außerdem werden hauptsächlich Fachkräfte eingesetzt, die das gleiche Qualifikationsniveau wie die Festangestellten vorweisen können. Es herrschen kaum Statusunterschiede, wobei die Festangestellten bei der Beurteilung der Leiharbeiter mit einbezogen werden, da sie im Gegenzug auch Verantwortung für die Einarbeitung der Leiharbeitnehmer tragen (Benkhoff 2004: 4). Das ist ein wichtiger Aspekt, da diese zusätzliche Verantwortung, wie bereits kurz erwähnt, oftmals keine Beachtung seitens des Managements findet und nicht belohnt wird (Davis-Blake *et al.* 2003: 476; Benkhoff/ Rybnikova 2005: 362). Bei der Qualitätsstrategie nehmen die Festangestellten sogar eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit durch den Einsatz von Leiharbeit wahr. Konkurrenz besteht wie bei der Aushilfsstrategie kaum. Zudem werden die Arbeitnehmer durch Fließbandarbeit getaktet und so die Leistungserbringung sicher gestellt. Das Gruppenergebnis zählt. Schafft einer das Pensum nicht, wird er durch die Gruppe angetrieben. Die Leiharbeitnehmer haben bei guter Arbeit eine Chance von 10 Prozent, übernommen zu werden (Benkhoff 2004: 4). Die letzte Strategie die Benkhoff (2004) identifiziert ist die Beförderungsstrategie, bei der die Leiharbeiter im Gegensatz zur Qualitätsstrategie vorwiegend minderqualifiziert oder fachfremd sind. Dadurch entsteht eine inoffizielle Hierarchie, die dazu führt, dass sich das Stammpersonal den Leiharbeitern gegenüber überlegen fühlt. Sie sind sich bewusst, dass sie als Quelle der Leistungsfähigkeit des Unternehmens wahrgenommen werden. Dennoch haben Leiharbeiter bei guter Arbeit und nach einem längeren Zeitraum der Mitarbeit im Unternehmen, die Möglichkeit übernommen zu werden. Die Leiharbeit wird hier demnach nicht nur zur Flexibilisierung, sondern auch als Screeninginstrument eingesetzt (Benkhoff 2004: 5). Insgesamt konnte Benkhoff nur bei der Wettbewerbsstrategie negative Auswirkungen auf die Beziehungen im Einsatzunternehmen ausmachen. Die Förderung von Konkurrenz beeinträchtigt die Kooperationsbereitschaft, wirkt sich negativ auf das Arbeitsklima und Kommunikationsprozesse aus und schadet dem Vertrauen gegenüber dem Management (Benkhoff 2004: 6 ff.). Hucker erwähnt zudem den negativen Effekt von zu starkem

Wettbewerb auf die Solidarität unter den Beschäftigten und erläutert, dass eine zu starke Fragmentierung zwischen Stamm- und Randbelegschaft soziale Distanz zwischen den zwei Gruppen schafft (Hucker 2008: 275f.).

Holst erhebt mittels einer empirischen Studie in der Automobil-, Maschinenbau-, Energietechnik- und Verbindungstechnikbranche drei Einsatzstrategien. Zu den Strategien gehören der Ad-hoc-Einsatz, der Einsatz als Flexibilitätspuffer und die strategische Nutzung. Holst betont, dass die Strategien meist ineinander greifen und in der Praxis nicht klar voneinander abgegrenzt umgesetzt werden (Holst 2009: 144). Beim Ad-hoc-Einsatz findet keine kontinuierliche Beschäftigung von Leiharbeitnehmern statt, sondern nur eine punktuelle Beschäftigung, die lediglich kurzfristigen Personalausfall kompensieren soll. Dabei dringen die Leiharbeitnehmer nicht in die soziale Struktur des Unternehmens ein und es besteht auch keine Möglichkeit zur Beschäftigung über eine längere Dauer, deshalb ist diese Strategie für die Betrachtung des organisationalen Sozialkapitals irrelevant (Holst 2009: 145). Der Einsatz von Leiharbeit als Flexibilitätspuffer umfasst die erläuterten Strategien nach Benkhoff, bis auf die Wettbewerbsstrategie. Mit Flexibilitätspuffer meint Holst lediglich, dass die Leiharbeiter einen gewissen Prozentsatz der Belegschaft ausmachen, der es erlaubt Personalbedarfsschwankungen aufgrund saisonaler oder konjunktureller Schwankungen abzufedern. Die Einsatzdauer kann hierbei stark variieren, von wenigen Tagen bis hin zu vielen Monaten (Holst 2009: 145). Die Leiharbeiter führen in der Regel nur standardisierte Hilfstätigkeiten aus und leisten somit die Vorarbeit für das Stammpersonal. Des Weiteren gibt es eine klare Trennlinie zwischen den Festangestellten, die die Kernbelegschaft bilden und den Leiharbeitern, die der Randbelegschaft zugeordnet werden. Die meist niedrig qualifizierten oder fachfremden Leiharbeiter werden von Qualifikationsmaßnahmen im Einsatzunternehmen ausgeschlossen, da ihre Tätigkeiten dies nicht erfordern und eine Investition in die Leiharbeiter sich aufgrund der temporären Beschäftigung nicht rentiert. Leiharbeitnehmer haben des Weiteren nur geringe Übernahmechancen im Einsatzunternehmen. Die empirische Untersuchung von Holst ergab jedoch, dass sie die Hoffnung auf einen festen Arbeitsplatz nicht verlieren und sich damit ihre Motivation erhalten (Holst 2009: 145).

*„Die hohe Unsicherheit eines Leiharbeitsverhältnisses macht sie verwundbar und wirkt vor dem Hintergrund des für sie blockierten Arbeitsmarkts disziplinierend und individualisierend. Um ihre geringen Übernahmechancen nicht zu gefährden, fügen sie sich weitgehend widerspruchslos in die Betriebsgemeinschaft ein und*

*versuchen die direkten Vorgesetzten durch permanente, „freiwillige“ Leistungsverausgabung zu beeindrucken“ (Holst 2009: 146).*

Die klare Abgrenzung der Tätigkeiten von Stammpersonal und Leiharbeitnehmern sowie Qualifikationsunterschiede führen dazu, dass die Leiharbeiter nicht als Konkurrenz wahrgenommen werden. Der Einfluss auf die festen Mitarbeiter ist somit begrenzt.

Die dritte Strategie die Holst hervorhebt ist die strategische Nutzung von Leiharbeit. Dabei wird Leiharbeit in stärkerem Umfang genutzt, um den gesetzlichen Kündigungsschutz zu umgehen und in höchstem Maße flexibel reagieren zu können (Holst 2009: 145). Hinsichtlich der Intensität ähnelt diese Strategie der Wettbewerbsstrategie nach Benkhoff. Holst betont jedoch, dass hierbei nicht die Konkurrenz im Vordergrund steht, sondern das seitens des Unternehmens durch gezielte Integration der Leiharbeitnehmer in die soziale Struktur des Unternehmens und durch gezielte Übernahme von Leiharbeitern von Zeit zu Zeit versucht wird, die Mitarbeitermotivation aufrechtzuerhalten und somit Flexibilisierungspotenziale mit Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Doch auch wenn in diesem Fall die Konkurrenz nicht das Ziel der Strategie ist, werden die Mitarbeiter durch die Gleichstellung hinsichtlich der Arbeitsaufgaben bei unterschiedlicher Entlohnung unter Druck gesetzt (Holst 2009: 145 f.). Von Kern- und Randbelegschaft kann im Rahmen dieser Strategie nicht gesprochen werden, da alle Mitarbeiter die gleichen Tätigkeiten ausführen und gleichermaßen in die Arbeitsabläufe integriert sind. Partizipationsmöglichkeiten bestehen für Leiharbeiter darüber hinaus bei Qualifizierungsmaßnahmen und Erfolgsbeteiligung. Trotz der zunächst besseren Bedingungen für die Leiharbeiter, gibt es nur geringe Übernahmechancen. Die Motivation der Leiharbeiter basiert ähnlich wie bei der Flexibilisierungsstrategie auf den schlechten Chancen auf dem Arbeitsmarkt und der Hoffnung doch eingestellt zu werden. Dadurch, dass Stammpersonal und Leiharbeitnehmer über identische Qualifikationen verfügen und gleichermaßen vom Unternehmen weitergebildet und gefördert werden, könnten die Stellen der Festangestellten problemlos durch Leiharbeiter substituiert werden. Obwohl die von Holst befragten Unternehmen, die Leiharbeit strategisch einsetzen, dieses Ziel nicht verfolgen, nehmen die festen Mitarbeiter eine höhere Arbeitsplatzunsicherheit durch die Leiharbeiter wahr und sehen sich stärker im Wettbewerb mit den Kollegen, als bei der Flexibilisierungsstrategie (Holst 2009: 147f.).

### **4.3 Grenzen existierender Studien und weiterer Forschungsbedarf**

Auf Basis der dargestellten Erkenntnisse ist es möglich, einige Einflussfaktoren zusammenzutragen, die beim Einsatz von Leiharbeit möglicherweise negative Auswirkungen auf die soziale Struktur des Einsatzbetriebes haben. Darunter zählen die Instabilität und kurze Dauer von Einsätzen, die unzureichende Versorgung der Leiharbeiter mit Informationen, die zur Schaffung von Rollenklarheit nötig wären, die Unterstützung von Konkurrenzdenken, durch Gefühle der Austauschbarkeit bei dem Stammpersonal sowie die fehlende organisationale und soziale Eingliederung der Leiharbeiter durch bestimmte Arbeitsstrukturen und durch Ablehnung seitens der Festangestellten im Einsatzbetrieb. Inwieweit die fehlende Integration von Leiharbeitern einen Einfluss auf das organisationale Sozialkapital hat, hängt von deren Anzahl sowie deren Position und Aufgabe im Unternehmen ab. Die bisherige Literatur betrachtet die Effekte der Leiharbeit auf das organisationale Sozialkapital fast ausschließlich negativ. Positiv ist jedoch hervorzuheben, dass jüngere Beiträge nach verschiedenen Einsatzstrategien differenzieren und die vorherigen Aussagen dadurch etwas relativieren (u.a. Benkhoff 2004; Holst 2009). Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Leiharbeit in allen Organisationen gleichermaßen starke Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Beziehungen und das daraus entstehende organisationale Sozialkapital hat. Auffällig ist außerdem, dass in den existierenden Arbeiten vorrangig auf Beziehungen zwischen dem Stammpersonal und dem Management eingegangen wird, wobei der Leiharbeiter eher als Fremdkörper im Einsatzunternehmen dargestellt wird, der möglicherweise das bestehende Beziehungsgefüge stört. Die direkte Rolle der Leiharbeiter in der sozialen Struktur des Einsatzunternehmens und deren Beitrag zur Sozialkapitalbildung wird kaum berücksichtigt. Ebenso die Beziehungen zwischen Management und Leiharbeitern scheinen angesichts bisheriger Beiträge irrelevant. Auf Grundlage bisheriger Erkenntnisse ist folglich noch keine umfassende Einsicht in die Zusammenhänge zwischen Leiharbeit und dem organisationalen Sozialkapital möglich. Dennoch bieten die Argumentationen hilfreiche Ansatzpunkte für die Durchführung der empirischen Untersuchung, die in den folgenden Kapiteln vorgestellt wird. Ziel der empirischen Studie soll es sein, eine holistische Darstellung der sozialen Struktur mit dem Fokus auf die Leiharbeit zu ermöglichen.



## 5 Methodisches Vorgehen bei der empirischen Untersuchung

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Voraussetzungen für das Verständnis der Zusammenhänge zwischen Sozialkapital und Leiharbeit geschaffen wurden und die Erkenntnis gewonnen wurde, dass die existierende Literatur noch Spielraum für weitere Analysen lässt, eröffnet dieses Kapitel den zweiten Teil der vorliegenden Arbeit, in dem die empirische Untersuchung vorgestellt wird. In den folgenden drei Abschnitten wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert. Dabei werden die Datenerhebungsmethode, das Vorgehen beim Feldzugang sowie die Datenauswertungsmethode beschrieben.

### 5.1 Datenerhebung/ Sampling

Über die Zusammenhänge zwischen Leiharbeit und Sozialkapital gibt es bisher unzureichender Erkenntnisse. Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die bestehenden Erkenntnisse um eine holistische Betrachtung der innerbetrieblichen Beziehungen zu ergänzen. Zur explorativen Erhebung der sozialen Struktur in Einsatzunternehmen sind besonders subjektive Eindrücke und Wahrnehmungen der Beteiligten Personengruppen von Interesse. Um neue Erkenntnisse zu gewinnen und soziale Phänomene zu untersuchen eignen sich Methoden der qualitativen Sozialforschung besser, als die der quantitativen Forschung. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde deshalb ein Fallstudiendesign gewählt. Die Erhebung fand als integrierte Einzelfallstudie ausschließlich in einem Unternehmen<sup>5</sup> der Automobilbranche statt. Zur Auswahl der Branche führten verschiedene Annahmen. Zunächst sind Organisationen im Automobilsektor konjunkturellen sowie saisonalen Schwankungen ausgesetzt und müssen sich in einem starken Wettbewerb behaupten (Benkhoff 2004: 1). Dies führt dazu, dass Leiharbeit in dieser Branche weitverbreitet ist. Des Weiteren erhöhen wissensintensive und komplexe Produktionsformen die Notwendigkeit kooperativen Verhaltens in Organisationen und somit die Bedeutung der Existenz organisationalen Sozialkapitals für den Wertschöpfungsprozess. Ebenso spricht für die Auswahl der Interviewpartner in dieser Branche, dass in einigen der zuvor einbezogenen Studien bereits in der Automobilbranche geforscht wurde (Benkhoff 2004; Holst 2009). Diese Parallele verbessert die Vergleichbarkeit der Studien.

---

<sup>5</sup> Der Name des Unternehmens wird aus Gründen der gewünschten Anonymisierung in der vorliegenden Arbeit nicht genannt. Es soll dem Leser nicht möglich sein, aufgrund der hier gemachten Angaben einen Rückschluss über die Identität des Unternehmens selbst oder einzelner Interviewpartner schließen zu können.

Von Interesse sind alle Beziehungen innerhalb des Einsatzunternehmens die durch den Einsatz von Leiharbeit tangiert werden. Da dies in den meisten Fällen das Management, die Leiharbeitnehmer, das Stammpersonal und den Betriebsrat betrifft, wurden die Meinungen von Repräsentanten aus genau diesen Personengruppen in Erfahrung gebracht. Beschränkt wurde die Analyse weiterhin auf die Produktionsabteilung. Dies gründet auf der Tatsache, dass im Kooperationsbetrieb die meisten Leiharbeiter in der Produktion, an der Montagelinie eingesetzt werden und dort gemeinsam mit Festangestellten ihre Aufgaben ausführen.

Bei der Datenerhebung wurden multiple Datenquellen genutzt. Die Daten wurden mittels teilnehmender Beobachtung und leitfadengestützter Interviews, innerhalb von fünf Wochen im Zeitraum von Ende Mai bis Anfang Juli 2013, erhoben. Die teilnehmende Beobachtung fand zu Beginn der Feldforschung in Form einer Mitarbeit in der Produktion statt, die den zeitlichen Rahmen von zwei Tagen umfasste. Auf diese Weise konnte die direkte Interaktion verschiedener Beschäftigtengruppen beobachtet werden. Selbst die Erfahrung zu machen, als Fremder in den Betrieb zu kommen und zu erleben, wie sich das Miteinander gestaltet, war dabei eine vielversprechende Möglichkeit, aus interner Perspektive die soziale Struktur des Betriebes kennenzulernen. Die Mitarbeiter im Unternehmen wurden über das Forschungsvorhaben in Kenntnis gesetzt, wobei einige Mitarbeiter nur die Information übermittelt bekommen hatten, dass es um Leiharbeit gehen würde. Den Personen, die bei der teilnehmenden Beobachtung vor Ort waren, wurden die Fragen zum Forschungsvorhaben ehrlich beantwortet, sodass keine verdeckte Beobachtung stattfand. Die spezifischen Eindrücke, die während der Beobachtung gewonnen wurden, sind in Form eines Beobachtungstagebuches schriftlich festgehalten worden. Die Dokumentation ist im Anhang einsehbar (siehe Anhang 6). Da die Interviews nach der Beobachtung stattfanden, bestand die Möglichkeit, die Eindrücke zu nutzen, um die voran erstellten Interviewleitfäden anzupassen und neue Aspekte hinzuzufügen. Die Beobachtung als qualitative Methode der Sozialforschung wird häufig stark kritisiert, da sie nur schwer kontrollierbar ist. Faktoren wie die Persönlichkeit des Forschers und die Interaktion des Forschers mit dem Feld, beeinflussen die Datenerhebung (Bachmann 2009: 250). Das eigene Verhalten während der Beobachtung im Feld wird aus diesem Grund bei der Auswertung der Daten berücksichtigt und bei der Reflexion der Ergebnisse noch einmal genauer betrachtet. Zusätzlich wird durch die Triangulation verschiedener Datenquellen eine Überprüfung der gewonnenen Eindrücke im Rahmen der Beobachtung möglich.

Im Folgenden wird kurz die Erstellung, der soeben angesprochenen Interviewleitfäden (Anhang 3) erläutert, um dem Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden (Helfferich 2011: 167). Eine standardisierende Befragung konnte hierbei aufgrund des Forschungsinteresses an speziellen und individuellen Meinungen sowie Erfahrungen, welche in die Auswertung einfließen sollten, ausgeschlossen werden. Die Entwicklung der Leitfäden orientierte sich stark an den erarbeiteten theoretischen Grundlagen sowie an den gewonnenen Erkenntnissen aus der Beobachtung. Es wurde außerdem versucht die Fragen so offen wie möglich zu gestalten, um neue Erkenntnisse zuzulassen. Da die Interviewpartner im Unternehmen verschiedene Positionen repräsentieren, wurden verschiedene Interviewleitfäden erstellt. Insbesondere der Leitfaden für die Managementperspektive unterscheidet sich maßgeblich von den Leitfäden für die Arbeitnehmer- und Leiharbeiterperspektive. Der Leitfaden für die Interviews auf Managementebene besteht aus vier Blöcken. Die Blöcke setzen sich aus allgemeinen Fragen zum Unternehmen, zur Einsatzstrategie, zur Einstellung zu Leiharbeit und zur Bedeutung von Sozialkapital für das Unternehmen zusammen. Die anderen Leitfäden beziehen sich stärker auf die innerbetrieblichen Beziehungen und setzen sich aus sieben Fragenblöcken zusammen. Diese beinhalten Fragen zu der Position im Unternehmen, Integration, Informationsteilung, Kooperationsbereitschaft, Vertrauen sowie zu den Meinungen über Leiharbeit. Zudem wurden zu Beginn soziodemografische Fakten abgefragt. Die Erarbeitung der Fragen erfolgte dabei in Anlehnung an Helfferich (2011) in den vier Schritten: Sammeln von Fragen, Prüfen der Relevanz dieser, Sortieren zu Themenkomplexen und Subsumieren dieser (Helfferich 2011: 182ff.). Dabei wurde zusätzlich darauf geachtet, dass der Leitfaden einem natürlichen Erinnerungs- und Argumentationsfluss folgt (Helfferich 2011: 180). Das Gütekriterium der Reflexivität begrenzt in diesem Fall die Offenheit. Durch Vorwissen bezüglich des Forschungsgegenstandes wurde ein zielgerichtetes und gleichwohl offenes Fragen und Nachhaken ermöglicht (Liebold/ Trinczek 2009: 33). Das ermöglicht dem Forscher, die intersubjektive Wahrnehmung der Interviewpartner nachvollziehen zu können (Helfferich 2011: 157f.). Da der Anspruch an die Befragungen in der Gewinnung neuer Erkenntnisse liegt, war die Möglichkeit, vollkommen neue Aspekte während der Gespräche aufgreifen und vertiefen zu können von besonderer Bedeutung. Insgesamt wurden sechs Interviews durchgeführt, die zwischen 22 und 47 Minuten dauerten (siehe Tabelle 1). Wie kurz angedeutet, sollte mit den Interviews die soziale Struktur auf Basis subjektiver Wahrnehmungen der Beteiligten erfasst werden. Um der Gefahr einer zu einseitigen

Betrachtung der Beziehungen vorzubeugen, wurden verschiedene Perspektiven einbezogen. Das heißt, neben einem festangestellten Mitarbeiter aus der Produktion und einem Leiharbeiter, der in der Produktion eingesetzt ist, wurden ebenso ein Meister, ein Betriebsratsmitglied, die Personalleitung sowie ein fester Mitarbeiter befragt, der zuvor als Leiharbeiter in der Organisation gearbeitet hat. Durch die Auswahl der Interviewpartner konnten Daten aus Management-, Arbeitnehmer- und Leiharbeiterperspektive gesammelt werden. Dabei zählen die Personalleitung und der Meister zur Managementperspektive. Die Produktionsmitarbeiter sowie der Betriebsrat umfassen die Arbeitnehmerperspektive. Der Leiharbeiter und der Produktionsmitarbeiter mit Leiharbeitererfahrung erlauben den Einblick aus Leiharbeiterperspektive (Tabelle 1).

Nr.	Interviewpartner	Vertretene Perspektive	Geschlecht	Betriebszugehörigkeit/ Einsatzdauer zum Erhebungszeitpunkt
1	Personalleitung	Management	m, w	7; 6 Jahre
2	Hallenmeister		m	8 Jahre
3	Produktionsmitarbeiter	Arbeitnehmer	m	7 Jahre
4	Betriebsratsvorstand		m	8 Jahre
5	Produktionsmitarbeiter, vorher Leiharbeiter	Arbeitnehmer/ Leiharbeiter	w	4 Jahre
6	Leiharbeiter	Leiharbeiter	m	9 Wochen

**Tabelle 1: Auflistung der Interviewpartner**

Hervorzuheben ist, dass die Interviewpartner von der Personalabteilung ausgewählt wurden. Einerseits hatte dies den positiven Effekt, dass die Interviews während der Arbeitszeit stattfinden konnten und es dadurch keine Probleme gab, Interviewpartner von dem Vorhaben zu überzeugen, andererseits fand dadurch eine Vorauswahl durch das Unternehmen statt, was in der Datenauswertung ebenso mit berücksichtigt werden muss.

## 5.2 Feldzugang/ Felderfahrung

Die erste Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen erfolgte telefonisch. Dabei wurde dem Personalleiter das Vorhaben in groben Zügen vorgestellt. Aufgrund bestehender Kontakte zum Unternehmen bestand von vornherein Offenheit gegenüber einer möglichen Kooperation. Daraufhin konnte für Ende Mai ein Termin zur persönlichen Vorstellung im Unternehmen vereinbart werden. Da das Unternehmen in Chemnitz ansässig ist, konnten die Besuche vor Ort flexibel eingeplant werden. Im Zuge dieses ersten Treffens wurden Details zu dem Forschungsinteresse geklärt. Anwesend waren bei diesem Treffen der

Personalleiter und die Personalreferentin. Nach einer genaueren Vorstellung des Themas der Masterarbeit wurde eine positive Antwort hinsichtlich der Zusammenarbeit erteilt, sodass nach Überreichung des Datenschutz- und Sicherheitskonzeptes und des Informationsschreibens für die Mitarbeiter in der Produktion, sofort das erste Interview mit der Personalleitung durchgeführt werden konnte. Die Atmosphäre war vertrauensvoll und entspannt und so konnten alle Fragen beantwortet werden. Eine Distanz zu bestimmten Themenbereichen oder kritische Reaktion war während des ganzen Gespräches nicht spürbar. Die darauffolgende teilnehmende Beobachtung fand vom 17. bis 18. Juni statt. Während der Beobachtungsphase war es möglich zwei Tage lang acht Stunden in der Produktion gemeinsam mit Festangestellten und Leiharbeitnehmern zu arbeiten. Auch dabei zeigten sich alle Mitarbeiter freundlich und offen, was die Kommunikation erleichterte. Es bestand seitens der Mitarbeiter großes Interesse an dem Vorhaben. Deshalb wurde in einigen Momenten auch gezielt über das Thema gesprochen. Bereits während der Beobachtung war es möglich, einen der Interviewpartner kennenzulernen. Die Interviews erfolgten im Zeitraum vom 19. Juni bis zum 02. Juli 2014. Die Fragen wurden den Interviewpartnern dabei, bis auf Einen, nicht vorher ausgehändigt. Seitens des Betriebsrates war die vorherige Zusendung der Fragen jedoch notwendig. Die Räumlichkeiten und äußeren Einflussfaktoren unterschieden sich dabei stark. Während die Interviews 1,3 und 6 (siehe Tabelle 1) im Verwaltungsgebäude stattfanden, wurden die restlichen Interviews in einem Besprechungsraum im Produktionstrakt durchgeführt. Interview 1, 4, 5 und 6 konnten dabei ohne weitere Störungen erfolgen. Das dritte Interview musste aufgrund einer Doppelbelegung eines Besprechungsraumes kurzfristig in das Personalbüro verlegt werden, welches zu diesem Zeitpunkt unbesetzt war. Allerdings wurde das Interview dort durch mehrfaches Telefonklingeln und Besuche von Mitarbeitern unterbrochen. Das erschwerte den Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre, die ein offenes Sprechen begünstigt. Glücklicherweise war der Interviewpartner extrovertiert und hat sich durch andere Personen im Raum nicht abhalten lassen, sich zum Thema zu äußern. Insgesamt waren alle sechs Interviews durch eine angenehme Atmosphäre geprägt. Die Interviewpartner waren unterschiedlich kommunikativ, während in den Interviews 1, 3, 4 und 6 wenig nachgefragt werden musste, waren bei den Interviews 2 und 5 mehr Interventionen nötig, um von den Interviewpartnern Informationen zu bekommen. Abschließend ist zu sagen, dass der Feldzugang problemlos möglich war. Dies ist auch durch die Offenheit der Personalabteilung und des Betriebsrates für das Thema zu begründen.

### 5.3 Datenauswertung

Der folgende Abschnitt thematisiert die in der vorliegenden Arbeit verwendete Methode der Datenauswertung. Die erhobenen Daten werden in Anlehnung an Mayring's qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring 2010). Bei dieser Auswertungsmethode wird das zuvor mithilfe eines Tonbandes aufgenommene sprachliche Material in Form eines niedergeschriebenen Textes benötigt. Folglich fand eine Transkription der durchgeführten Interviews nach festgelegten Regeln statt (Mayring 2010: 53). Dazu wurde eine spezifische Transkriptionsanweisung verwendet (siehe Anhang 4). Die Mitschriften der teilnehmenden Beobachtung wurden in die Datenanalyse nach Mayrings einbezogen, wobei die Datentriangulation im letzten Schritt der Analyse des Interviewmaterials erfolgte. Die vorliegende Arbeit stützt sich zudem auf die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring, bei welcher das Material so reduziert wird, sodass grundlegende Inhalte erhalten bleiben und die einzelnen Abstraktionsebenen genau definiert werden (Mayring 2010: 65). Die Abstraktion erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurde in einer Tabelle (Abbildung 3) das Gesamtmaterial nach thematischen Abschnitten unterteilt.

	A	B	C	D	E	F
	Inte	Transkriptausschnitt	Exzerpt	Paraphrase	Generalisierung	Oberkategorie
1	1	1. I: Ihr habt ja schon ein bisschen erzählt jetzt. Nochmal genau zu den Leiharbeitern,	3. P: Es ist immer ein bisschen schwankend aber rund 30, die sind	rund 30 Leiharbeiter arbeiten insgesamt in Messraum, Logistik und Produktion	Anzahl LA: 30 Einsatzort: Messraum,	Einsatzstrategie
2	5	231. I: Ok gut und wie lange warst du dann hier als Leiharbeiterin? 232. P: Über zwei Jahre.	231. I: Ok gut und wie lange warst du dann hier als Leiharbeiterin? 232. P: Über zwei Jahre.	2 Jahre durchweg LA, durch Festanstellung Sicherheit gewonnen, amn weiß wo man die nächste Woche	lang andauernde Einsätze als LA	Arbeitsorganisatorische Abgrenzung der LA
36	1	Was ein bisschen schwierig ist, es entwickeln sich sehr viele Beziehungen 190. zwischen Leiharbeiterinnen und Festangestellten.	Was ein bisschen schwierig ist, es entwickeln sich sehr viele Beziehungen 190. zwischen Leiharbeiterinnen und Festangestellten.	es gibt viele LÄinnen und junge männliche Festangestellte, dabei entstehen gehäuft Liebesbeziehungen, die zu Problemen führen, da die Festangestellten dann auch eine	Liebesbeziehungen führen zu Konflikten zwischen SP und Management	Stabilität und Beschaffenheit innerbetrieblicher Beziehungen
38	5	191. I: Ok, das ist ja was ganz interessantes	wie findest du 297. denn allgemein die Leiharbeit an	LA ist heutzutage von Geld her schon besser als früher. Es ist für manche die	Frustration von SP wenn an LA Arbeitsbedingungen hinsichtlich Lohn schon	Motivation
114	5	168. (P: JA,)Und wie wird jetzt reagiert wenn mal jemand einen Fehler macht? Jetzt mal 169. unabhängig davon ob fest angestellt	Und wie wird jetzt reagiert wenn mal jemand einen Fehler macht? 171. P: Wird schon versucht erst mal	Fehler werden versucht erstmal unter Kollegen zu klären. Jede Schicht will die beste sein und da bleiben die Fehler	Fehler werden innerhalb der Schicht unter Kollegen geklärt	Konkurrenz und Umgang mit Fehlern
132	2	162. I: Und Vorschriften das wird alles bei der Einarbeitung mit erklärt? Also was einzuhalten ist? 163. P: Also es gibt ja diese	162. I: Und Vorschriften das wird alles bei der Einarbeitung erklärt? 163. P: Also es gibt ja diese Erstunterweisung und dann	Erstunterweisung und Einarbeitung klären MA über Vorschriften und Verhaltensregeln auf	Informationen über adäquates Verhalten in Erstunterweisung und Einarbeitung	formelle Kommunikations- und Informationswege
141	2	287. I: Und werdet ihr dann mit einbezogen	289. P: Ja wir geben ja meist dann	Informationen über LA werden von SP	Mitnahme des SP bei	

Abbildung 3: qualitative Inhaltsanalyse des Interviewmaterials (Screenshot Auswertungstabelle, Tabellenblatt 1).

Im nächsten Schritt wurden alle irrelevanten Füllworte gestrichen. Anschließend erfolgte die Paraphrasierung der Exzerpte, die in einem weiteren Schritt generalisiert wurden. Die Generalisierung stellt eine Art Subkategorie dar. Die Subkategorien wurden wiederum thematisch geordnet, was die anschließende Kategorienbildung ermöglicht. Insgesamt wurden sieben Kategorien identifiziert. Die Kategorien Einsatzstrategie und arbeitsorganisatorische Abgrenzung bilden den Rahmen für den Einsatz von Leiharbeit im Kooperationsunternehmen. Des Weiteren wurden die fünf Kategorien formelle Kommunikations- und Informationswege, Stabilität und Beschaffenheit innerbetrieblicher

Beziehungen, Motivation, Konkurrenz und Umgang mit Fehlern sowie die wahrgenommene Rolle der Leiharbeiter für das Unternehmen gebildet.

Für eine übersichtliche Darstellung der Kategorien wurde des Weiteren eine Tabelle (Abbildung 4) erstellt, die für jede Kategorie auf Grundlage der Subkategorien eine Definition bereitstellt und Ankerbeispiele aus den Interviews beinhaltet, welche als Belege dienen.

A	B	C	D	E
2	<b>Kat. Perspektive</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Ankerbeispiele</b>	<b>Zusammenfassung + Eindrücke aus Beobachtung</b>
3	Management VG	Anzahl LA: 30 Einsatz: Messraum, Logistik, Produktion		Seit UN Gründung am Standort Chemnitz werden LA eingesetzt. Es gibt derzeit im Schnitt 28 LA von 4 verschiedenen Leiharbeitsfirmen im Unternehmen. Das macht ca. 10-15% der Gesamtbeschäftigung von 231 Mitarbeitern inklusive LA aus. Einsatzbereiche sind Montage, Logistik, Instandhaltung und Messraum. LA führen in der Montage einfache Hilfstätigkeiten aus, dafür ist keine technische Ausbildung notwendig, das Qualifikationsniveau der LA liegt unter dem der Festangestellten.
4	Management VG	einfache Tätigkeiten, gemeinsam mit SP	"habe es sind die gleichen Tätigkeiten, doch kann man schon fast sagen, (...) natürlich nicht ganz so hoch in den Anforderungen" (Interview 1, S.8)	Zusätzlich werden geleitete Fachkräfte über LA an der Schweißlinie
5	Management VG	Qualifikationsanforderungen niedrig	"Doch hätten wir wahrscheinlich diese Flexibilität gar nicht an Bord geholt (...). Sondern hätten es bei Leiharbeiter gelassen, weil die die jetzt diese Stellen haben teilweise wirklich ohne Beruf"	Die Arbeitsbedingungen der LA unterscheiden sich auf verschiedene Art und Weise von denen des Stammpersonals im Einsatzunternehmen. Ein zentrales Abgrenzungsmoment ist die Arbeitskleidung. Während feste Mitarbeiter graue Arbeitshosen und blaue T-Shirts tragen, wird von den LA eine blaue Arbeitshose mit einem weißen T-Shirt gefordert. Des Weiteren tragen alle Festangestellten Produktionsmitarbeiter ein Namensschild, dies ist auch für LA Voraussetzung wird jedoch in der Praxis nicht umgesetzt, da die Schilder nicht wie bei den Stammpersonal eingekauft werden und die Anzeckenschilder im Arbeitsalltag nicht praktikabel sind. Auch die Arbeitsaufgaben unterscheiden sich bei den LA. An der Montagelinie führen LA ausschließlich Hilfstätigkeiten durch. Die Beziehungen innerhalb des Unternehmens werden durch das Management insgesamt als vertrauensvoll beurteilt. Es sind keine größeren Probleme der Mitarbeiter bekannt und es wird keine Gruppendifferenz zwischen LA und SP wahrgenommen. Die LA sind im UN weitgehend zufrieden, wobei durch den Branchenrückgang die maximale Einsatzdauer im UN stark reduziert wurde. Längere Einsätze werden als besser empfunden, da die LA dadurch zufriedener sind. Das Vertrauen wächst über einen längeren Zeitraum und teilweise wird den LA nach einer längeren Dauer auch mehr Verantwortung durch das SP übertragen, wobei sie dafür die Fähigkeiten der LA kennen müssen und sich darauf verlassen müssen, denn das SP wird für Fehler verantwortlich gemacht die in solch einer Situation entstehen. Zwischen LA und SP entstehen des Öfteren Liebesbeziehungen, da die Festangestellten größtenteils junge Männer sind und die LA junge Frauen sind.
28	Management VG	Ausschluss von Zusatzprämien	"Also es gibt ja viele Attribute die die Mitarbeiter bekommen, ich haben eine Art Mitarbeiterkonzerte zum Beispiel, wir haben, was haben wir denn noch alles? (...) Arbeitsurlaub, also wenn die hier kommen mit Fahrrad (...). Unsere Mitarbeiter, das kriegen die ja alles nicht (...). Also die kriegen ja alle einen Geldschleppchen, die kriegen eine ordentlich Einweisung. Die Leiharbeitsfirmen haben von uns ein Merkmal wie wir die hier gerne sehen wollen, weißes T-Shirt, blaue Leihhose, Arbeitszeugnisbescheinigung, das ist Standard" (Interview 1, S. 8-9)	
29	Management VG	Einheitskleidung für LA		
30	Management VG	Kleiderschranke stehen zur Verfügung		
31	Management VG	Einweisung als wichtig erachtet		
32	Management VG	LA tragen im Gegensatz zu SP meist keine Namensschilder		
33	Management VG	längere Einsatzdauer führt zu höherer Zufriedenheit		
34	Management VG	Liebesbeziehungen führen zu Konflikten zwischen SP und Management	"dann stehen die Mitarbeiter bei uns und haben (...) Frieden (...) dass sie eingestellt werden sollen und (...) warum denn jetzt nicht meine Freundin? Und warum denn gerade die? (...) und jetzt ist natürlich das immer schwierig wenn man dann die ablehnen muss aus irgendwelchen Gründen oder ablehnen muss, dann hat man automatisch den Festangestellten Mitarbeiter mit Frustration" (Interview 1, S. 25-26)	
35	Management VG	Frustration von SP wenn an Arbeitsituation der Partnerin nichts zu ändern ist		
40	Management VG	Beziehungen werden von Personal als Belastung empfunden		
41	Management VG	private Gespräche, Erfahrungsaustausch mit LA positiv für Motivation des SP		
42	Management VG	Bewusstsein für das Glück einen festen Job zu haben wird gestärkt	"die zeigen unseren Mitarbeitern auch mal eine andere Seite der Arbeitshose auf, auch in den Pausengesprächen. Wenn die sich über (...) im Prinzip klagen über beschwerden dann zeigen die auch schon mal ein bisschen mehr über da hin, wir haben schon die und die Vorteile gesehen, in unserer Einsatzzeit, da habt ihr es hier super oft" (Interview 1, S. 126, 129)	Insgesamt scheinen monetäre Anreize wichtiger als immaterielle Faktoren. Durch den Einsatz von LA wird die Motivation der Festangestellten positiv beeinflusst, da sie durch den Erfahrungsaustausch mit den LA eine andere Seite der Arbeitshose aufgezeigt bekommen. Das Bewusstsein für den Wert einer festen Arbeit wird gestärkt. Bei LA wird durch die schichtübergreifenden Beziehungen kein Konkurrenzdenken beobachtet. Auch zwischen den
802	Management VG	Motivation durch monetäre Anreize und Status, soziale Aspekte vom Meister nicht genannt		
803	Management VG	Keine Arbeitsplatzsicherheit und damit verbundene Konkurrenz gegen das SP durch LA		

Abbildung 4: Categoriesystem mit Ankerbeispielen und Datentriangulation mit Beobachtungsmaterial (Screenshot Auswertungstabelle, Tabellenblatt 2).

Im letzten Schritt der Datenanalyse wurden zur Verbesserung der Übersichtlichkeit die Ergebnisse der einzelnen Kategorien nach Perspektiven geordnet (Abbildung 5). Dieser letzte Schritt diente vorrangig der Gegenüberstellung der Wahrnehmung der drei befragten Personengruppen, um Gemeinsamkeiten und Brüche in den Aussagen zu identifizieren.

A	B	C	D	E	F	
	<b>Perspektive</b>	<b>Stabilität und Beschaffenheit innerbetrieblicher Beziehungen</b>	<b>Motivation</b>	<b>Konkurrenz und Umgang mit Fehlern</b>	<b>formelle Kommunikations- und Informationswege</b>	<b>Wahrgenommene Rolle des LA</b>
1	Management	Die Beziehungen innerhalb des Unternehmens werden durch das Management insgesamt als vertrauensvoll beurteilt. Es sind keine größeren Probleme der Mitarbeiter bekannt und es wird keine Gruppendifferenz zwischen LA und SP wahrgenommen. Die LA sind im UN weitgehend zufrieden, wobei durch den	Insgesamt scheinen monetäre Anreize wichtiger als immaterielle Faktoren. Durch den Einsatz von LA wird die Motivation der Festangestellten positiv beeinflusst, da sie durch den Erfahrungsaustausch mit den LA eine andere Seite der Arbeitshose aufgezeigt bekommen. Das Bewusstsein für den Wert einer festen Arbeitshose wird gestärkt. Bei LA wird durch die schichtübergreifenden Beziehungen kein Konkurrenzdenken beobachtet. Auch zwischen den	Innenhalb der Schichten ist keine Konkurrenz spürbar. Auch zwischen den LA und dem SP kann nicht von Konkurrenz gesprochen werden. Das SP erfährt durch die LA keine Bedrohung, da diese ausschließlich Hilfstätigkeiten verrichten und damit die Arbeitsplatzsicherheit des SP nicht gefährden. Im Gegenteil, durch die LA werden die Arbeitsplätze für die Mitarbeiter leichter zu besetzen. Fehler werden über Computersystem der jeweiligen Person oder Maschine zugeordnet. Für technische Fehler werden MA nicht verantwortlich gemacht. Bei kleinen Fehlern helfen sich die Kollegen innerhalb der Schicht untereinander und versuchen es sich vor den VG. Bei größeren Fehlern wird es aber	Es gibt verschiedene Informationskanäle für die Mitarbeiter. Die wichtigsten sind die Betriebsversammlung, Schichtbesprechungen, AÜS, PC's und direkte Kommunikation mit dem Vorarbeiter.	Management nimmt an, dass sich SP mit verantwortlich für LA fühlt und sich für LA einsetzt, was die Beziehung zum Management negativ belastet, das SP mehr Einsatz vom Management für die LA verlangt. Das Management will aber durch den Einsatz von LA gerade diese Verantwortung an die Leiharbeitsfirma abgeben.
2	Arbeitnehmer	Yang Kontakt zwischen Management und Produktionsmitarbeitern. Um dem entgegen zu wirken gab es bereits Schnappertage, an denen Verwaltungsmitarbeiter und Abteilungsleiter in der ProduktionsmitarbeiterInnen sollten, um ein besseres Verständnis für die Arbeit dort zu bekommen. Die LA sind im UN weitgehend zufrieden, wobei durch den	SP wird motiviert durch Bezahlung und abwechslungsreiche Tätigkeit. Motivation der LA wird als sehr hoch eingeschätzt, da sie die Hoffnung haben in Zukunft fest eingestellt zu werden. Sie wollen zeigen, dass sie einen guten	Für technische Fehler werden MA nicht verantwortlich gemacht. Bei kleinen Fehlern helfen sich die Kollegen innerhalb der Schicht untereinander und versuchen es sich vor den VG. Bei größeren Fehlern wird es aber	Bei den Schichtversammlungen sind ebenso	SP hat Mitleid mit LA und wünscht sich durch BR und Management mehr Einsatz für die LA im Sinne von Zuschlagsschlüssen sowie besseren Einstellungschancen. Verständnis besteht für LA, dass sie zu Beginn nicht genauso schnell arbeiten können wie MA, die schon länger da sind. SP
3	LA	LA haben nicht viel Kontakt zum Management aber wenn es private Probleme gibt kommt das in entgegen, beispielsweise kann sich der LA im Notfall etwas später kommen wenn es die	LA haben selbst Interesse daran Fehlerkataloge zu studieren, um die Arbeit gut erledigen zu können. Bezahlung von LA ist teilweise besser	Unter LA gibt es auch Konkurrenz wenn sie die Möglichkeit sehen, dass das Unternehmen LA übernimmt. Das hervorsticht wird aber ineffektiv angesehen, da letztendlich die Mitarbeiter im	Erste Informationen zu den LA erfolgen durch Prospektive die im Vorfeld von der Leiharbeitsfirma zugeordnet werden und durch die Einweisung im Einsatzbetrieb. Die	LA hat das Gefühl, die gleichen Aufgaben zu erledigen wie das SP. Die Zusammenarbeit wird als angenehm empfunden und es herrscht kein Gefühl der Ausgrenzung. Die Arbeit wird Hand in Hand mit
4	Beobachtung	In der ersten Schicht insgesamt sehr freundlicher Umgang mit mir und insgesamt innerhalb der Schicht. Vor der Frühschicht treffen sich alle gemeinsam am Kaffeetisch und steigen mit privaten Gesprächen in den TAG ein. Zu	LA weist mich darauf hin dass ich Fehlerkatalog unterschreiben und durchlesen muss, die festen MA haben mir diese nicht gezeigt. LA ist motiviert dass alle Regeln befolgt wurden.	Bei einem Maschinenstillstand wurden zuerst zwei MA aus der Montage von der Instandhaltung beschuldigt, danach kam heraus, dass es an etwas anderem lag. Alle Mitarbeiter an der Montagelinie haben zusammengehalten und haben Ruhe bewahrt,	Informationen über Aushänge, SP geht aber selten auf die Plattform, da es dort zu warm ist. Wichtige Infos werden aber an AP gelistet und müssen von SP unterschrieben werden so wird sichergestellt dass alle wichtigen	Ein LA war bereits seit September 2015 im UN eingesetzt und ist mittlerweile teurer als ein Festangestellter, doch er macht einen guten Job und übernimmt auch Aufgaben die normalerweise nur Festangestellte übernehmen. SP äußert, dass
6						

Abbildung 5: Gegenüberstellung der Betrachtungsperspektiven (Screenshot Auswertungstabelle, Tabellenblatt 3).

## 6 Ergebnisse der Fallstudie

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Im Folgenden wird zuerst auf die Einsatzstrategie im Fallbeispiel eingegangen. Der Einsatzstrategie wird ebenso die Kategorie arbeitsorganisatorische Abgrenzung zugeordnet, da es sich dabei um vorgegebene Richtlinien vom Unternehmen handelt, welche Rechte und Pflichten die Leiharbeitnehmer im Unternehmen haben und inwiefern sich diese von den Festangestellten unterscheiden. Daran schließt sich die Erläuterung der einzelnen Erkenntnisse nach Kategorien geordnet an. Die fünf Kategorien beschreiben dabei, wie die innerbetrieblichen Beziehungen sich gestalten und wie die Leiharbeiter darin eingebettet sind (Abbildung 6).

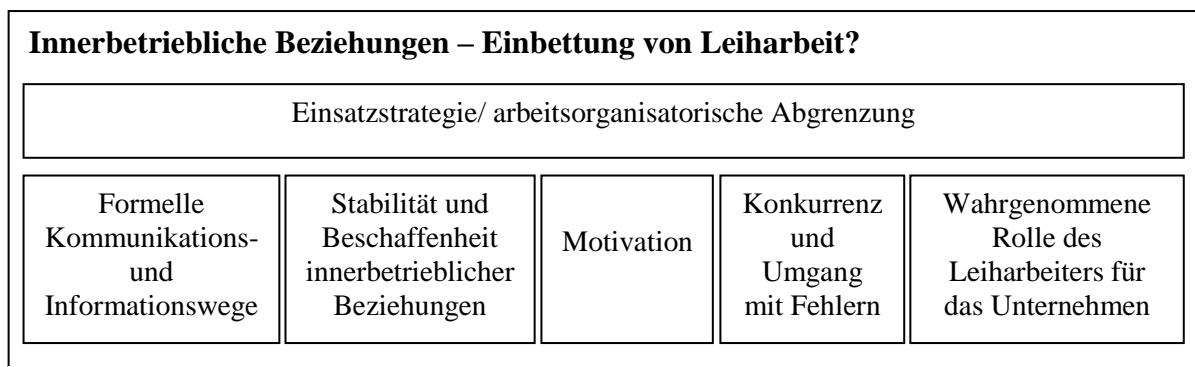


Abbildung 6: Schematische Darstellung des Kategoriensystems (eigene Abbildung).

Im Gegensatz zu den bisherigen theoretischen Ausführungen orientiert sich der Aufbau dieses Kapitels weniger an den einzelnen sozialen Phänomenen, die das Sozialkapitalkonstrukt umfasst, sondern an den Themenbereichen die im Bezug auf das organisationale Sozialkapital im Rahmen der Interviews angesprochen wurden. Abschließend werden die Ergebnisse unter Rückbezug auf die existierende Literatur diskutiert.

### 6.1 Einsatzstrategie und arbeitsorganisatorische Abgrenzung

Seit Unternehmenseröffnung 2007 am Standort Chemnitz werden Leiharbeiter eingesetzt. Derzeit sind 26 Leiharbeitnehmer im Einsatz. Gemessen an der Gesamtbelegschaft von 231 Mitarbeitern sind durchschnittlich ca. zehn bis fünfzehn Prozent der Arbeitsplätze mit Leiharbeitnehmern besetzt. Einsatzbereiche sind die Montage, Logistik, Instandhaltung und der Messraum. Das Unternehmen verfolgt eine Mischstrategie für den Einsatz von Leiharbeit. Während sich die Tätigkeiten der Leiharbeiter in Logistik, Instandhaltung und



Messraum nicht von denen der Festangestellten unterscheiden, führen sie an der Montage ausschließlich einfache Hilfstätigkeiten aus, für die keine technische Ausbildung notwendig ist. Die Leiharbeiter arbeiten eng mit den festen Produktionsmitarbeitern zusammen, wobei diese ein breiteres Aufgabenspektrum erfüllen. Das Qualifikationsniveau der Leiharbeiter an der Montage liegt unter dem der Festangestellten. Die Leiharbeitnehmer verfügen entweder über keine Ausbildung oder haben fachfremde Berufe gelernt. Seitens des Managements wird eine klare Trennlinie zwischen dem Qualifikationsniveau der Festangestellten und dem der Leiharbeiter gezogen.

*„Klar entwickeln die auch im Laufe der Jahre immer mehr und mehr Kenntnisse, aber es ist nicht zu vergleichen mit Jemand der eine Berufsausbildung hat“*  
(Interview 1: 27-29).

Zusätzlich werden gelernte Fachkräfte an der Schleiflinie eingesetzt. Deren Qualifikationen unterscheiden sich nicht von denen der Festangestellten. Die Fachkräfte stellen nur einen geringen Anteil der eingesetzten Leiharbeiter im Unternehmen dar. Im Durchschnitt gibt es drei bis vier qualifizierte Leiharbeitnehmer im Fachkraftbereich. Leiharbeiter im Logistikbereich werden im Unternehmen angeleitet und bekommen beispielsweise einen Staplerschein. Das Unternehmen muss in die Einarbeitung der Leihkräfte investieren, deshalb ist deren Einsatz im Unternehmen meist längerfristig angelegt, wobei nur geringe Übernahmechancen bestehen. Im Messraum existieren ebenso keine Qualifikationsunterschiede zwischen Leiharbeitern und Festangestellten. Für die Arbeiten im Messraum ist jedoch keine spezifische Ausbildung erforderlich. Dort werden Leiharbeiter angeleitet, um anschließend als Festangestellte übernommen zu werden. Hier wird die Leiharbeit als verlängerte Probezeit genutzt. In allen anderen Bereichen werden die Übernahmechancen von allen Befragten als gering eingeschätzt, sind aber nicht ausgeschlossen. Die meisten Leiharbeiter werden an der Montagelinie benötigt. Die Datenerhebung konzentriert sich deshalb auf diesen Bereich. Die Einsatzdauer beträgt auch im Helferbereich meist mehrere Monate. In der Regel dauert ein Einsatz jedoch maximal neun Monate bis der Branchenzuschlag vollständig greift. Die Dauer ist neben den anfallenden Kosten abhängig von dem aktuellen Personalbedarf sowie den Fähigkeiten und der Motivation der Leiharbeiter. Zur durchschnittlichen Einsatzdauer der Leiharbeiter äußerte sich ein Produktionsmitarbeiter, wie folgt:

*„Also das variiert schon, es waren schon viele da und sind gegangen, weil du manchmal auch gesagt hast, das hat wirklich keinen Sinn, wenn dann nichts an*

*Teilen rum gekommen ist. (...) Manche die haben eben die Fingerfertigkeit und manche anderen eben nicht. Oder sie machen es eben absichtlich, weil sie sich denken: naja stell ich mich eben ein bisschen doof, dann kriege ich wieder was anderes“ (Interview 3: 280-286).*

Bei Eignung der Leiharbeiter ist ein mehrfacher Einsatz gewünscht, da die Zeit für eine erneute Einarbeitung gespart werden kann. Das Stammpersonal hat das Recht die Arbeit der Leiharbeiter mit zu beurteilen und sich bei Problemen zu äußern.

Als Haupteinsatzziele für Leiharbeit nennt das Management:

*„Urlaubs- und Krankheitsvertretung, gewisses Übergeben der Arbeitgeberrisiken an die Leiharbeitsfirma (...) und (...) eben dieses Kennenlernen von Mitarbeitern außerhalb der eigenen Verantwortung“ (Interview 1: 87-90).*

Aus Arbeitnehmerperspektive stehen Kostengründe im Vordergrund.

*„(...) das sind reinste Kostengründe. (...) es sind dauerhafte Arbeitsplätze, die mit Leiharbeit besetzt werden, weil es sonst der Kostenfaktor einfach nicht wieder gibt. (...) es wird immer eine Preisspirale nach unten vorgegeben wenn man Pech hat und das kannst du dann irgendwann nicht mehr finanzieren. Da muss man vorher schon darüber nachdenken, wie ist meine Preisspanne? Wie kann ich das kompensieren? Und da ist Leiharbeit natürlich (..). Dasselbe ist noch mit der Logistik, wenn du die noch mit festen Angestellten besetzt, dann ist das zwar schön, aber dann ist das auch ein Faktor der einfach zu Buche schlägt und das ist dann ein Stück weit vielleicht doch unwirtschaftlich“ (Interview 4: 85-93).*

Der Großteil der Leiharbeiter ist weiblich, da besonders Fähigkeiten wie Fingerfertigkeit und Zuverlässigkeit zählen und die Aufgaben rein physisch keine starke Beanspruchung darstellen. Ein strategischer Gedanke der Abgrenzung durch Geschlechtsmerkmale von der Stammebelegschaft wird nicht geäußert.

Durch die bestehende Dreiecksbeziehung zwischen Einsatzunternehmen, Leiharbeitsfirma und Leiharbeiter zählt der Leiharbeiter im rechtlichen Sinne nicht als Arbeitnehmer im Einsatzunternehmen sondern in der Leiharbeitsfirma. Dadurch entstehen ebenso bestimmte Abgrenzungsmerkmale, die den Leiharbeiter von dem Stammpersonal des Einsatzunternehmens unterscheiden. Bewusst gewünscht wird vom Einsatzunternehmen eine äußerliche Abgrenzung durch die Arbeitskleidung. Während feste Mitarbeiter graue Arbeitshosen und blaue T-Shirts tragen, wird von den Leiharbeitern eine blaue Arbeitshose mit einem weißen T-Shirt gefordert. Des Weiteren tragen alle Festangestellten

Produktionsmitarbeiter ein Namensschild, dies ist auch für Leiharbeiter Vorschrift wird jedoch in der Praxis oftmals nicht umgesetzt, da die Schilder nicht, wie bei den Stammmitarbeitern, eingnäht werden und die Ansteckschilder im Arbeitsalltag nicht praktikabel sind. Neben den äußerlichen Merkmalen, macht der Ausschluss von den einmal im Quartal stattfindenden Schichtbesprechungen deutlich, dass die Leiharbeiter nicht zum Einsatzunternehmen gehören. Unternehmensspezifisches Wissen wird dadurch vor Leiharbeitern zurückgehalten. Der Status als externer Mitarbeiter führt ebenso dazu, dass Leiharbeiter vom Einsatzunternehmen von Zusatzprämien ausgeschlossen werden, die beispielsweise im Rahmen der Mobilitätsdatenbank ausgezahlt werden. Zu Firmenveranstaltungen, wie zur Weihnachtsfeier oder gemeinsamen Sportevents, werden grundsätzlich gleichermaßen Festangestellte und Leiharbeiter eingeladen, wobei die Leiharbeiter bereits einige Monate im Unternehmen eingesetzt sein müssen, um daran teilzunehmen.

## **6.2 Einbettung von Leiharbeit in innerbetriebliche Beziehungen**

Im Folgenden werden fünf Kategorien vorgestellt, welche das innerbetriebliche Beziehungsnetzwerk hinsichtlich sozialer und struktureller Faktoren darstellen. Darüber hinaus erfolgt eine Einordnung der Leiharbeitnehmer in dieses Gefüge. Die Kategorien werden aus jeweils drei verschiedenen Perspektiven betrachtet. Dazu gehören die Managementperspektive, die Arbeitnehmerperspektive und die Perspektive der Leiharbeitnehmer. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wahrnehmung besonders hervorgehoben.

### **6.2.1 Formelle Kommunikations- und Informationswege**

Die erste Kategorie bezieht sich auf formelle Kommunikations- und Informationswege im Unternehmen. Informationskanäle, die Dichte und Inhalte von Informationen sowie die Einbindung der Leiharbeiter in die Kommunikationsstrukturen werden hierbei thematisiert. Die Kommunikationsstrukturen werden sowohl vom Management als auch von der Arbeitnehmerseite als hierarchisch wahrgenommen. Es gibt bei Problemen jeglicher Art eine hierarchisch angelegte Meldekette, die eingehalten werden soll. Dabei gibt es keine Differenzierung zwischen Leiharbeitern und Stammpersonal. Die beiden Beschäftigtengruppen sollen sich in erster Instanz an den Vorarbeiter wenden, der bei Bedarf mit dem Problem zum Hallenmeister gehen kann. Dieser kann Probleme an die

nächste Hierarchiestufe, den Produktionsleiter oder an andere Abteilungen, kommunizieren.

*„Erster Ansprechpartner ist immer der Vorarbeiter, aber der ist ja auch immer da. (...) sicherlich kommen einige auch gleich zu mir, wenn es jetzt um irgendwelche Sachen geht, wie Urlaub, da bin ich dann der erste Ansprechpartner. Aber ansonsten sollen sie immer zum Vorarbeiter gehen, dass auch die Stufen eingehalten werden“ (Interview 2: 93-97).*

Allerdings wenden sich erfahrene festangestellte Produktionsmitarbeiter auch über hierarchische Grenzen hinweg direkt an die Personen, die verantwortlich für den jeweiligen Problembereich sind.

*„(...) mit Problemen (...) würde ich sagen, soll es ja so sein, dass du eigentlich die Staffeln einhältst. Also ich geh dann zum Vorarbeiter, der Vorarbeiter klärt das dann mit Qualität und Meister, der Meister, wenn der es nicht entscheiden kann, muss dann zum Abteilungsleiter (...), aber normalerweise, (...) kannst du dich auch, wenn du weisst wer dafür zuständig ist (...) zum Beispiel an die Verfahrenstechnik wenden, oder (...) an den Messraum (...). Es gibt welche die wenden sich da an den Vorarbeiter und sagen er soll das klären, er wird dafür bezahlt, aber wenn er gerade was anderes hat, dann trittst du auch auf der Stelle. Du kannst auch selber was klären also da meckert dann auch Keiner“ (Interview 3: 143-156).*

Voraussetzung um Kommunikationswege abzukürzen ist jedoch die Kenntnis über die Kompetenzen und Zuständigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen, die meist nur über eine längere Betriebszugehörigkeit erlangt wird.

Den Produktionsmitarbeitern stehen verschiedenen Kommunikationskanäle zur Verfügung. Sowohl vom Management als auch von den Arbeitnehmern und Leiharbeitern werden die persönlich kommunizierten Informationen durch den Vorarbeiter am Arbeitsplatz oder bei Besprechungen, die computergestützte Informationsübermittlung durch das Intranet und die Produktionswebsite sowie die Informationsübermittlung durch Aushänge in der Produktionshalle genannt. Bei den Arbeitnehmern und Leiharbeitern herrscht Einigkeit darüber, dass alle wichtigen Informationen an sie übermittelt werden, wobei die Auffassung darüber was wichtig ist, sich zu unterscheiden scheint. Leiharbeitnehmer werden von den vierteljährlichen Schichtbesprechungen ausgeschlossen.

*„(...) hier war eine Versammlung, aber da waren dann nur die Festangestellten eingeladen“ (Interview 6: 144-145).*

Diese Schichtbesprechungen werden von den festangestellten Produktionsmitarbeitern als besonders wichtig hervorgehoben. Dort sind neben dem Vorarbeiter auch der Hallenmeister sowie der Geschäftsführer anwesend, die über das Unternehmensgeschehen sprechen und dabei Erfolge, Misserfolge sowie Aktuelles kommunizieren. Die Besprechungen dienen insbesondere dazu, unternehmensspezifisches Wissen zu vermitteln. Zusätzlich wird den Mitarbeitern in diesem Rahmen die Möglichkeit gegeben Fragen zu stellen und Probleme anzusprechen.

*„(...) wenn dir jetzt irgendwas auffällt, kannst du eben auch die Sachen nachfragen (...) Weil kann ja sein, dass vielleicht wirklich mal was auf der Strecke bleibt, hast hier deine Schichtinfos die du den ganzen Tag hier kriegst, die du zu lesen hast und das geht irgendwann mit unter, weil du nur noch Zahlen und Buchstaben siehst. Und das sieht dann auch meist keiner Krum“ (Interview 3: 168-173).*

Von Arbeitnehmerseite wird ein gemeinsamer Informationsstand als bedeutsam gesehen, um Entscheidungen des Managements besser nachvollziehen zu können und gemeinsame Ziele zu entwickeln.

*„Also es gibt auch regelmäßig solche Informationsveranstaltungen vom Hallenmeister, der dann immer ein Mal im Quartal (...) mit der gesamten Schicht (...) Lieferabrufe oder (...) Reklamationen nochmal bespricht, was da schief gelaufen ist. Dann hat der Betriebsrat da nochmal die Gelegenheit noch was dazu zu sagen, wenn es gerade was Aktuelles gibt. Das ist auch schon wichtig (...), dass wir immer auf dem gleichen Kenntnisstand sind“ (Interview 4: 356-362).*

Im Gegensatz dazu werden von Leiharbeiterseite die Kenntnis über Arbeitsschutz-, Arbeitszeit- und Pausenregelungen sowie die Räumlichkeiten als notwendige Informationen angesprochen. Diese werden im Unternehmen durch die Arbeitsschutzbelehrung, Aushänge im Speiseraum und die Kollegen in der Produktion zu Beginn vermittelt.

*„(...) hier wenn man dann drin ist, die Informationen was einem zusteht oder was man wissen muss, die kriegt man eigentlich (...). Es wird einem gesagt wo was ist, wo die Toiletten, die Speiseräume sind, wie die Arbeitszeiten sind, wie es abläuft mit den Pausen,...). Das ist halt im Großen und Ganzen ein gutes Zusammenarbeiten und die Information funktioniert auch. Da gibt es viele Betriebe*

*wo es ganz schlecht ist, wo man dann erst mal fragen muss, wann ist denn überhaupt Pause? Da kommt man hin, da wird einem gesagt „dort müssen Sie arbeiten“ und dann ist Schluss" (Interview 6: 382-390).*

Informationen die darüber hinaus gehen, sind für Leiharbeiter interessant, aber nicht zwingend notwendig, um die Arbeit auszuführen. Von Managementseite wurde auch bereits der Versuch unternommen, Treffen für die Leiharbeitnehmer einzurichten, in denen sie über ihre Probleme sprechen können und Fragen stellen können. Diese Treffen sollten allerdings auch gesondert stattfinden. Es ging nicht darum, die Leiharbeiter mit bei den Schichtbesprechungen zu integrieren. Die extra eingerichteten Treffen wurden von den Leiharbeitnehmern nicht genutzt und somit wieder abgeschafft, wie ein Interviewpartner berichtet:

*„(...) wir hatten das früher auch mal angefangen mit den Leiharbeitern, also auch so eine Inforunde, dass dann der Zuständige von der Leiharbeitsfirma herkommt, eine halbe Stunde Termin und die [Leiharbeiter] können kommen wenn sie irgendwelche Bewegungen haben, aber es ist auch keiner gekommen und da haben wir es wieder gecancelt" (Interview 2: 140-143).*

Als Bonus werden bereits die Prospekte wahrgenommen, die das Einsatzunternehmen den Leiharbeitsfirmen zur Aushändigung an die Leiharbeiter zur Verfügung stellt. Diese informieren die Leiharbeiter im Vorfeld darüber, welche Produkte das Unternehmen herstellt. Oftmals erhalten Leiharbeiter im Vorfeld gar keine Informationen über das nächste Einsatzunternehmen, was die anfängliche Orientierung erschwert. Zudem werden die Leiharbeiter zu Beginn des Einsatzes wie jeder andere neue Mitarbeiter in der Produktion eingearbeitet. Sowohl aus Arbeitnehmer, als auch aus Leiharbeiterperspektive ist die Einarbeitungszeit zu kurz und liefert nur allgemeines Überblickswissen.

*„Heute fehlt wirklich (..) die qualitative Zeit zum einarbeiten. Einarbeitungszeit haben die [Leiharbeiter] ja, aber nicht mehr die qualitative. Die ganzen Hintergrundinformationen, die die alten Hasen noch haben, die werden die neuen Leute heute ganz ganz schwer kriegen, weil die Zeit dafür einfach nicht mehr da ist und das merkt man auch" (Interview 4: 369-373).*

*„Manchmal hätte man sich gewünscht, dass es ein bisschen mehr ist. Man muss immer von sich selbst sagen: ich brauche das! (...) So musst du dir ganz viel selber aneignen oder du musst wissen, wer kennt sich da eben aus, wen kannst du fragen. Das ist ein bisschen ein Manko, das wissen sie aber" (Interview 5: 255-272).*

Hintergrundwissen über die Produktionsabläufe und Detailwissen zu den Abläufen kann dadurch nicht vermittelt werden. Um tieferes Wissen zu erlangen müssen Mitarbeiter länger im Betrieb arbeiten.

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass zunächst versucht wird, die Leiharbeiter in die Kommunikationsprozesse zu integrieren. Die Leiharbeiter selbst nehmen keine deutliche Ausgrenzung wahr. Die für sie wichtigen Informationen werden ihnen übermittelt. Der Ausschluss von den Schichtbesprechungen und die knappen Einarbeitungszeiten führen jedoch zu fehlendem unternehmensspezifischen Wissen bei den Leiharbeitnehmern. Dadurch bleibt seitens des Unternehmens deren Austauschbarkeit gewährleistet.

### **6.2.2 Stabilität und Beschaffenheit innerbetrieblicher Beziehungen**

Die zweite Kategorie betrifft die Stabilität und Beschaffenheit innerbetrieblicher Beziehungen. Hier werden die Verhältnisse innerhalb der Gesamtbelegschaft auf Unternehmensebene betrachtet sowie die Beziehungen auf der Ebene der Produktionsabteilung, auf die der Fokus in der vorliegenden Arbeit gerichtet ist. Der Position der Leiharbeiter innerhalb dieses Beziehungsgeflechtes wird hierbei besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Auf Unternehmensebene beschreibt das Management die Beziehungen insgesamt als vertrauensvoll. Aus den Aussagen der Arbeitnehmer und der Leiharbeitnehmer wird deutlich, dass zwischen den Produktionsmitarbeitern und den Verwaltungsmitarbeitern wenig Kontakt besteht, da diese durch die räumliche Trennung nur selten aufeinander treffen. Ein Interviewpartner verdeutlicht mit seiner folgenden Aussage, dass die Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion sich teilweise gar nicht kennen.

*„Manchmal bist du auf der Weihnachtsfeier und: „Hey bist du neu hier?“-„Nein, ich arbeite schon seit drei Jahren hier.“- „Ach toll, trotzdem noch nie gesehen“. Also das wird ja hier genauso sein, dass die sagen: „Naja Produktion wann bin ich denn da mal drüben?“ Und wenn die dann nur mal drüben sind sich ein Brot kaufen, da fängst du auch nicht gleich sonst was für ein Gespräch an“ (Interview 3: 436-440).*

Die Eindrücke aus der Beobachtungsphase spiegeln ebenso ein eher hierarchisches geprägtes Verhältnis zwischen den Produktionsmitarbeitern und dem Management wider, da die Mitarbeiter schlagartig ihr Verhalten ändern, sobald die Chefetage in der Produktionshalle gesehen wird. Um das Verständnis für die Tätigkeiten der

Produktionsmitarbeiter zu verbessern, wurden im Unternehmen Schnuppertage in der Produktion initiiert, die dazu dienen, Abteilungsleitern und jeglichen Verwaltungsmitarbeitern die Möglichkeit zu geben, für ein bis zwei Tage in der Produktion mit zu arbeiten. Dadurch sollen die Mitarbeiter das Unternehmen von einer anderen Perspektive aus kennenlernen. Die Idee wird bei den Arbeitnehmern geschätzt, die Umsetzung jedoch kritisiert. Laut den Produktionsmitarbeitern werden die Verwaltungsmitarbeiter im Schnuppereinsatz in der Produktion wahrgenommen wie neue Mitarbeiter, die man anlernen muss, die besonders bei der Montage noch nicht die Schnelligkeit besitzen, wie die Produktionsmitarbeiter. Das wurde bei der Schnupperaktion nicht berücksichtigt, da mehrere Verwaltungsmitarbeiter gleichzeitig ihren Probeeinsatz durchgeführt haben und somit die Arbeit in der Produktion gestört haben. Das gleiche Prinzip lässt sich auf neue Leiharbeiternehmer übertragen: werden zu viele Leiharbeiter vom Management ausgewechselt, weil sie möglicherweise zu teuer werden, dann wirkt sich das negativ auf die Arbeit in der Produktionsabteilung aus und führt zu Unzufriedenheit auf Seiten der Arbeitnehmer.

*„Das ist eine Katastrophe. Wenn man mal einen Neuen hat, dann ist das Ok, bei dem kannst du dir Zeit lassen, dem das alles schön erklären (...). Ja also es gibt kaum einen, der das gleich mit Auflegen und Abnehmen komplett schafft. Und wenn du dann an jeder Anlage einen Neuen sitzen hast, dann kommst du nicht hinterher. Das geht nicht. Das funktioniert einfach nicht. Dann werden die Kisten mal voll, dann musst du mal dieses oder jenes machen, gehst buchen und in der Zwischenzeit stehen drei Anlagen“ (Interview 5: 441-448).*

Das Verhältnis zwischen den Arbeitnehmern und dem Management ist aber so offen, dass die Arbeitnehmer in diesem Fall ihre Wut kommunizieren und sich auch beim Management beschweren. Sie haben auch das Gefühl, dass ihre Meinung von Vorgesetzten respektiert wird und etwas bewirkt. Das spricht dafür, dass trotz des geringen Kontaktes ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Angestellten in der Produktion und dem Management herrscht. Die Leiharbeiter selbst beschreiben den Kontakt zum Management im Einsatzunternehmen auch als kaum vorhanden. Doch auch hier kann nicht von einem negativen Image des Managements seitens der Leiharbeiter gesprochen werden. Ein Interviewpartner betont, dass das Einsatzunternehmen ihm in privaten Notfallsituationen bereits entgegengekommen sei und dass er nicht abgemeldet wurde, obwohl er aufgrund eines familiären Problems später zur Arbeit kommen musste.



*„Ich hatte jetzt mal einen Tag gehabt, da war bei mir privat was mit der Frau. Die musste ins Krankenhaus, da hab ich hier die Vorarbeiterin gefragt: „wie sieht es denn aus, hier ich müsste mein Kind in den Kindergarten schaffen, es könnte sein, dass ich nicht um 6 sondern erst 8 komme (...) Und da sagte sie: „Nein das ist kein Problem, wenn das so eintrifft machen wir das so“ und da war das geregelt (Interview 6: 362-367).*

Des Weiteren fühlt sich der Leiharbeiter eher dem Einsatzunternehmen zugehörig als der Leiharbeitsfirma, da zu dieser kaum persönliche Kontakte bestehen. Die Bindung zum Unternehmen beschreibt der Leiharbeiter dennoch als eher schwach, denn die Dauer des Einsatzes spielt keine wesentliche Rolle. Es gibt Unternehmen, in denen die Arbeit etwas mehr Spaß macht und andere Unternehmen die weniger attraktiv für Leiharbeiter sind. Dennoch muss überall gearbeitet werden und der Ort ist dabei für den befragten Leiharbeiter relativ egal. Es herrscht ebenso ein Bewusstsein seitens der Leiharbeiter darüber, dass ein mehrmaliger Einsatz im gleichen Unternehmen nicht zwangsläufig etwas mit der eigenen Person zu tun hat, sondern vielmehr den ökonomischen Gedanken des Unternehmens widerspiegelt, durch einen bereits eingearbeiteten Leiharbeiter, Zeit und Energie einzusparen.

Auf Abteilungsebene gestalten sich die Beziehungen sehr harmonisch. Die Produktionsmitarbeiter beschreiben mit Aussagen, wie:

*„Also im Großen und Ganzen verstehe ich mich mit allen gut, mit den Chefs mit denen man zu tun hat, habe ich auch überhaupt kein Problem, man kann eigentlich allen sagen, wenn was nicht in Ordnung ist“ (Interview 5: 32-34),*

ein offenes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten, was sich auch im Zuge der Beobachtung zeigte. Wie bereits im letzten Abschnitt erwähnt, bieten besonders die Schichtbesprechungen einen passenden Rahmen für die Mitarbeiter, sich hierarchiestufenübergreifend auszutauschen und Probleme anzusprechen. Bei informellen Fragen oder kleineren Problemen bevorzugen die Mitarbeiter jedoch den Kontakt zu Kollegen auf gleicher Hierarchiestufe, wobei festangestellte Produktionsmitarbeiter und Leiharbeiter als zu einer Ebene zugehörig wahrgenommen werden. Ebenso stellt der Betriebsrat einen Anlaufpunkt für die Mitarbeiter dar, der immer wieder als engagiertes Vertretungsorgan erwähnt wird. Die Arbeitsbeziehungen zwischen den Mitarbeiter in der Produktion und innerhalb einer Schicht werden aus allen Perspektiven als harmonisch beschrieben. Dabei bezieht sich das gute Arbeitsklima jedoch jeweils auf die einzelnen

Teams, die in einer Schicht zusammenarbeiten. Zwischen den Schichten sind die Verhältnisse weniger gut. Innerhalb der Teams herrscht ein enger Zusammenhalt, wobei Leiharbeiter und Stammpersonal nicht spürbar unterschieden werden. Während der Beobachtungsphase gab es immer wieder private Gespräche zwischen den Mitarbeitern. Die Kollegen legten auch Wert darauf, vor Schichtbeginn den Arbeitstag gemeinsam mit einem Kaffee oder einer Zigarette einzuleiten und die Pausen mit befreundeten Kollegen zu verbringen. Dabei wurden alle Mitarbeiter, unabhängig von deren Beschäftigungsverhältnis und Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen, einbezogen. Innerhalb der Schichten gibt es auch Beziehungen, die über normale Arbeitsbeziehungen hinaus gehen. Freundschaften und Liebesbeziehungen zwischen Kollegen sind kein Ausnahmefall.

*„Über die Jahre sind alle Teams zusammengewachsen und das ganz schön gehörig. Das muss ich jetzt schon sagen. Also das hätte ich am Anfang jetzt so nicht gedacht. Also (...) das merk ich ja und hör ich ja auch immer wenn die Leute mir erzählen was sie miteinander in der Freizeit machen, so [...] sind beste Freundschaften entstanden und das ist auch schön“ (Interview 4: 303-307).*

Sowohl die Festangestellten, als auch die Leiharbeitnehmer äußern, dass ein gutes Arbeitsklima wichtig ist. Seitens des Stammpersonals wird argumentiert, dass die Mitarbeiter alle aufeinander angewiesen sind und ein offener Umgang miteinander notwendig ist, um die Aufgaben zufriedenstellend ausführen zu können.

*„Ja doch man muss ja ein bisschen gerne auf Arbeit gehen. Es ist ja auch nicht jeder Tag wie der Andere. Da geht mal die Maschine nicht und (...) so sind ja viele Erfahrene hier. Die kannst du fragen. Alle gerne. Da hab ich noch nie eine negative Erfahrung gemacht“ (Interview 5: 41-44).*

Besonders neue Mitarbeiter und Leiharbeitnehmer brauchen aufgrund der mangelnden Einarbeitung Unterstützung von erfahrenen Mitarbeitern. Zusätzlich äußerte ein Interviewpartner, dass sich Probleme innerhalb der Belegschaft direkt auf den Krankenstand und die Ausbringung auswirken würden.

*„Wenn die Stimmung nicht da ist, (...) wenn die [Mitarbeiter] schlechte Laune haben (...), sagen wir mal von dem Team, wenn es da irgendwelche Komplikationen gibt, das macht sich unwahrscheinlich schnell bemerkbar und ich würde sagen, das ist das Wichtigste von allem, also dass die Leute sich untereinander verstehen und dass die Motivation ganz oben hängt. (...) Wenn das dort anfängt zu reiben (...)*

*merkt man das sofort an der Produktion, also an der Ausbringung, das funktioniert dann alles nicht, das merkt man aber auch am Krankenstand. So und deswegen ist das unheimlich wichtig, dass die Leute sich verstehen" (Interview 4: 287-296).*

Im Falle von großen zwischenmenschlichen Problemen wird deshalb im Unternehmen auch eingegriffen. Sollten sich Streitereien nicht klären lassen, werden die Mitarbeiter räumlich getrennt, bevor sich die Probleme auf die Schicht ausweiten können. Festangestellte werden beispielsweise in eine andere Schicht versetzt. Leiharbeiter werden in diesem Fall abgemeldet. Damit wird versucht, ein gutes Arbeitsklima im Team aufrechtzuerhalten. Zusätzlich nennen die Arbeitnehmer das weitestgehend gleiche Alter der Produktionsmitarbeiter als Einflussfaktor auf die wahrgenommenen freundschaftlichen Beziehungen in den einzelnen Teams. Sowohl die Festangestellten, als auch die Leiharbeiter sind durchschnittlich zwischen 20 und 35 Jahren alt. Förderlich für die Entwicklung guter Arbeitsverhältnisse gilt bei den Arbeitnehmern zudem, dass immer die gleichen Personen gemeinsam in einer Schicht arbeiten, das gilt für Stammpersonal und Leiharbeiter. Von Arbeitnehmerseite wurde dazu beispielsweise Folgendes geäußert:

*„die, die dann in deiner Schicht sind mit denen du dich gut verstehst da hast du dann eben einen Draht, wo du auch mal was Privates (...) also wo du ein bisschen reden kannst, wenn du jetzt wieder neue Leute rein bekommst, musst du die ja quasi auch erst mal wieder kennenlernen, dass du erst mal weißt, interessiert die das? Will der über sowas reden? Will der einfach nur seine Ruhe haben (..)?" (Interview 3: 135-139).*

Das heißt, um in der Beziehung zu Kollegen eine Ebene zu erreichen, auf der auch über Privates gesprochen wird und in der sich Vertrauen geschenkt wird, ist eine gewisse Zeit notwendig. Bei einem schnellen Wechsel von Leiharbeitern scheint deshalb die Entwicklung einer engen Bindung zwischen ihnen und den Mitarbeitern des Einsatzunternehmens als unwahrscheinlich. Unabhängig davon nennen die Arbeitnehmer Firmenveranstaltungen als ein weiteres Instrument des Unternehmens zur Stärkung innerbetrieblicher Beziehungen. Besonders die Weihnachtsfeier wird genutzt, um mit den Kollegen in ungezwungener Atmosphäre zu feiern und sich kennenzulernen. Leiharbeiter, die bereits mehrere Monate im Unternehmen sind, bekommen zu dieser Feier auch eine Einladung und werden genauso in Gespräche einbezogen, wie die Festangestellten. Das starke Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Schichtgruppen zeigt sich außerdem in den zusätzlich organisierten Weihnachtsfeiern der einzelnen Teams. Zu diesen Feiern

werden alle Schichtmitglieder eingeladen, ohne Berücksichtigung des Beschäftigungsverhältnisses. Neben der schichtinternen Weihnachtsfeier organisieren die Teams auch in regelmäßigen Abständen gemeinsame Treffen, zum Beispiel in Restaurants oder zum Bowling spielen.

*„(...) da war ja schon immer eine Betriebsweihnachtsfeier (...) und da haben wir dann immer von der Schicht aus eine gemacht, da waren dann alle dabei. (...) wir machen es auch jetzt manchmal zum Bowling gehen, nicht oft aber ab und zu mal wenn es passt gehen wir (...) nach der letzten Frühschicht (...) mal zum Bowling oder einfach nur mal Essen (...) und da sind aber alle dabei. (...) also da ist das selbstverständlich, dass die [Leiharbeiter] dabei sind“ (Interview 5: 309-315).*

Die Beziehungen zwischen Leiharbeitern und dem Stammpersonal werden vom Management, den Arbeitnehmern und den Leiharbeitern gleichermaßen mit positiven Attributen beschrieben. Aus Managementperspektive ist keine Gruppenbildung zwischen Leiharbeitern und Stammpersonal erkennbar. Wie das nächste Interviewzitat zeigt, wissen die Arbeitnehmer auch, dass seitens des Managements Gleichbehandlung aller Mitarbeiter gefordert wird und ein Verstoß gegen diese Regel Folgen nach sich zieht.

*„(...) wenn hier jetzt sowas kommt, also ein Leiharbeiter wird schikaniert, also da kriegst du dann als Bediener richtig [Ärger] und das dann aber vom Personalchef, da gibt es dann denke ich richtig straffe Maßnahmen, wenn es dann nicht so ist, dass du sogar gehst. Weil, es soll kein Unterschied gemacht werden zwischen Leiharbeitern und Festangestellten“ (Interview 3: 296-303).*

Die Arbeitnehmer und auch die Leiharbeiter selbst äußern, dass Leiharbeiter von Beginn an im Team integriert werden. Die Leiharbeiter sehen die Mitarbeiter im Einsatzunternehmen als ihre Kollegen und nicht die Mitarbeiter der Leiharbeitsfirma.

*„(...) ich würde sagen mit denen man zusammen arbeitet, das sind schon die Kollegen. Weil Zeitfirma, (...) in dem Büro die kennt man meistens nicht, nur über das Telefon. (...) Also es gibt ein paar Leiharbeiter (...) die trifft man mal dort wieder oder da wieder. Dann kommt man auch gut zurecht aber größtenteils muss man sich dann umstellen auf die Personen, die dann hier im Umkreis sind und mit denen dann arbeitet“ (Interview 6: 41-49).*

Leiharbeiter und Festangestellte sprechen von einem hilfsbereiten Umgang miteinander, wobei die Festangestellten sich auch kooperativ zeigen müssen, um das Leistungsniveau zu halten, wenn besonders neue Leiharbeiter im Unternehmen sind, die noch Schwierigkeiten

haben. Bei Leiharbeitern die schon länger im Unternehmen sind, wächst das Vertrauen der Festangestellten. Das äußert sich darin, dass den Leiharbeitern teilweise mehr Verantwortung übertragen wird. Von den Leiharbeitern wird das wiederum als positiv wahrgenommen, da die sonst eher monotonen Hilfstätigkeiten ergänzt werden und sich somit der Arbeitsalltag etwas abwechslungsreicher gestaltet. Die Dauer des Einsatzes wird durch die im Jahr 2013 neu eingeführten Branchenzuschläge stark begrenzt, was von Management und festen Arbeitnehmern negativ bewertet wird. Auch das Management äußert in diesem Zusammenhang, dass bei der Kürze der Einsätze weniger Vertrauen aufgebaut werden kann und die Leiharbeiter weniger eingebunden werden können. Seitens der Produktionsmitarbeiter werden zwei Aspekte genannt. Einerseits wirkt sich eine kurze Einsatzdauer negativ für das Unternehmen aus, da eingearbeitete Kräfte entfallen und neue Leiharbeitnehmer angelernt werden müssen. Das kostet Zeit und behindert den reibungslosen Arbeitsprozess, was wiederum zu Qualitäts- und Leistungsverlust führt. Andererseits wollen die Festangestellten die Leiharbeiter auch besser kennenlernen, da sie sich bei der Arbeit aufeinander verlassen müssen und es Sicherheit gibt, die Stärken und Schwächen des Gegenübers einschätzen zu können. Im Rahmen der Beobachtung war festzustellen, dass Leiharbeiter die erst wenige Tage im Unternehmen eingesetzt waren schlechter im Team integriert waren und kaum mit ihnen kommuniziert wurde. Im Gegensatz dazu konnte bei den Leiharbeitnehmern, die bereits mehrere Monate eingesetzt waren, bis auf die Arbeitskleidung gar kein Unterschied zu den Festangestellten wahrgenommen werden, weder bei der Kommunikation innerhalb des Teams, noch bei den Arbeitsaufgaben. Als problematisch bei dem Einsatz von Leiharbeitern werden aus Managementperspektive die sich vermehrt bildenden Liebespaare gesehen. Insbesondere zwischen Festangestellten und Leiharbeitern gibt es im Einsatzunternehmen Liebesbeziehungen. Dies lässt sich hauptsächlich durch die soziodemographischen Merkmale der Beschäftigtengruppen erklären. Das Stammpersonal ist hauptsächlich besetzt durch junge Männer, wobei die Leiharbeitsfirmen vorzugsweise junge Frauen an das Unternehmen vermitteln. Absichten, dadurch die Chancen auf einen Einstieg in das Unternehmen zu verbessern, werden den Leiharbeitern nicht unterstellt. Jedoch sieht das Management die Beziehung zum Stammpersonal auf diese Weise gefährdet:

*„dann stehen die Mitarbeiter bei uns und halten (...) Reden, (...) dass die [Leiharbeiter] eingestellt werden sollen und „Warum denn jetzt nicht meine Freundin? Und warum denn gerade Die?“ und jetzt ist natürlich das immer schwierig wenn man dann die [Leiharbeiter] ablehnen muss aus irgendwelchen*

---

*Gründen oder abmelden muss, dann hat man automatisch den festangestellten Mitarbeiter mit frustriert" (Interview 1: 195-201).*

Die persönliche enge Bindung, die durch die Liebesbeziehungen zu den Leiharbeitern entsteht, führt dazu, dass sich die Festangestellten für ihre Freundinnen einsetzen und teilweise ihre Objektivität verlieren. Seitens der Arbeitnehmer werden die Beziehungen allerdings als durchaus positiv und als Zeichen für ein gutes Betriebsklima beschrieben. Selbst bei Trennungen gab es keine negativen Auswirkungen auf das Team. Allerdings ist die Angst des Managements nicht vollkommen unbegründet. Es zeigt sich, dass Arbeitnehmer generell ein hohes Verständnis für den Einsatz von Leiharbeit zeigen, da dieser die Arbeitsplatzsicherheit der Festangestellten erhöht. Wenn sich Liebesbeziehungen entwickeln, wird dieser rein ökonomische Aspekt jedoch schnell vergessen. Dennoch ist aufgrund der geringen Anzahl der Beziehungen, gemessen an der Größe des Unternehmens, keine ernsthafte Bedrohung für die Beziehungen zwischen Management und Stammpersonal erkennbar.

Abschließend ist zu sagen, dass die Leiharbeiter innerhalb der Teams sozial gut eingebunden werden und ein starker Zusammenhalt unabhängig von der Beschäftigungsform besteht. Innerhalb der Teams verhalten die Kollegen sich kooperativ. Dass die Beziehungen zu den Leiharbeitern trotzdem eher lose sind, ist beispielsweise daran zu erkennen, dass sie im Falle von zwischenmenschlichen Problemen schnell abgemeldet werden. Inwieweit die Leiharbeiter in das innerbetriebliche Beziehungsgeflecht eingebunden sind, hängt außerdem von der Einsatzdauer ab. Langfristig eingesetzte Leiharbeiter genießen zusätzliche Rechte. Sie bekommen mehr Verantwortung hinsichtlich der Arbeitsaufgaben und werden zu Firmenveranstaltungen eingeladen. Die Dauer spielt eine wesentliche Rolle bei der Vertrauensbildung zwischen den Leiharbeitnehmern und dem Stammpersonal.

### **6.2.3 Motivation**

Die dritte Kategorie ist mit dem Begriff Motivation überschrieben. Die Kategorie beinhaltet, welche Faktoren aus den verschiedenen Perspektiven eine Rolle bei der Mitarbeitermotivation spielen und wie hoch die Motivation der verschiedenen Mitarbeitergruppen eingeschätzt wird. Von Relevanz sind dabei besonders die wahrgenommene Motivation der Leiharbeiter und die daraus entstehenden Erwartungen an ihre Leistung und ihr Engagement im Unternehmen.

Seitens des Managements werden vordergründig monetäre Anreize genannt, die die Produktionsmitarbeiter bei ihrer Arbeit motivieren. Ebenso aus Arbeitnehmerperspektive wird das Gehalt als wichtiger Faktor gesehen. Zusätzlich sind eine abwechslungsreiche Tätigkeit sowie das Verfolgen gemeinsamer Ziele wichtige Aspekte bei der Mitarbeitermotivation. Die Entstehung gemeinsamer Ziele setzt dabei einen gleichen Kenntnisstand voraus, der innerhalb des Stammpersonals durch die Schichtbesprechungen erreicht wird. Die Leiharbeiter können von dieser Art der Motivation im Einsatzunternehmen weniger profitieren. Sie sind, wie bereits erläutert, von den Treffen ausgeschlossen und verfügen nicht über das notwendige unternehmensspezifische Wissen. Arbeitnehmer äußern des Weiteren, dass die gegenseitige Motivation im Team sehr wichtig für alle Beteiligten ist. Interessant ist auch die Äußerung des Managements, dass die Motivation des Stammpersonals in der Produktion durch die Anwesenheit der Leiharbeiter gestärkt wird. Laut Management lernen die Festangestellten ihre berufliche Situation neu zu schätzen, wenn sie sich mit den Leiharbeitern über deren Erfahrungen austauschen:

*„die zeigen unseren Mitarbeitern auch mal eine andere Seite der Arbeitswelt auf, auch in den Pausengesprächen. Wenn die [Festangestellten] sich über (...) im Prinzip Kleinigkeiten beschwerten dann sagen die [Leiharbeiter] auch schon mal: na geh mal dort hin oder da hin, wir haben schon die und die Betriebe gesehen, in unserer Einsatzzeit, da habt ihr es hier super gut!“ (Interview 1: 125-129).*

Diese Annahme wird von Arbeitnehmerseite dahingehend bestätigt, dass die Arbeitnehmer, die selbst Erfahrungen in der Leiharbeit gemacht haben, ihrem festen Arbeitsplatz eine besonders hohe Bedeutung beimessen und sehr motiviert sind, diesen zu behalten.

*„Also ich weiß, wo ich herkomme, ich weiß, wie die Bedingungen sind, ich weiß, wie es ist, so zu leben mit diesem geringen Einkommen und diesem unsicheren Gefühl in sich selber und deswegen ist meine Motivation an meinen Arbeitsplatz, auch wenn das vielleicht jetzt meine Tätigkeit nicht hergibt, dass wir hier alle bis in die Rente beschäftigt sind. Weil ich schon weiß, was ich habe und das, was ich als Leiharbeiter gesehen habe und wie man mit mir umgegangen ist, da ist das hier Schlaraffenland. (...) hier werden die Leute zum Kaffee trinken geschickt und „mach mal deine Pause“, „Kannst du mal bitte...“, „Würdest du mal bitte...“ und „komm doch mal mit zu unserer internen Weihnachtsfeier?“ (Interview 4: 434-445).*

Hinsichtlich der wahrgenommenen Motivation der Leiharbeiter im Unternehmen unterscheiden sich die Ansichten von Management, Arbeitnehmern und den Leiharbeitern. Seitens des Managements herrscht zwar allgemeine Zufriedenheit über die Arbeitsleistung der Leiharbeiter im Unternehmen, es wird jedoch ein gewisses Desinteresse der Leiharbeiter am Unternehmensgeschehen erwartet. Sie erledigen ihre Aufgaben gut aber engagieren sich darüber hinaus nicht im Unternehmen und haben auch kein Interesse daran, zusätzliche Informationen zu bekommen oder beispielsweise über Verbesserungsvorschläge ihre Ideen einzubringen. Aus Arbeitnehmerperspektive stellt sich die Motivation der Leiharbeiter etwas anders dar. Die Produktionsmitarbeiter schätzen die Arbeitsmotivation der Leiharbeiter als sehr hoch ein. Sie vermuten, dass die Leiharbeiter sich eine Festanstellung erhoffen und deshalb eine besonders hohe Leistungsbereitschaft zeigen. Die befragten Festangestellten äußern aber auch, dass die Bemühungen der Leiharbeiter meist nicht zu einer Übernahme führen und die Chance auf eine Festanstellung verschwindend gering ist. Das wird vom Stammpersonal missbilligt und nicht verstanden.

*„Ist halt schade, weil viele, die ihre Sache gut machen und sich bewerben, werden trotzdem nicht eingestellt. Wieso? Weshalb? Warum? Keine Ahnung. (...) Wo du sagen könntest, gut jetzt für die Montagetätigkeiten (...) in einen Metallbetrieb könntest du jetzt auch einen der mal Bäcker war hinsetzen. Wenn du dem das dort alles ein bisschen erklärst und der Verständnis hat, dann passt das ja“ (Interview 3: 65-71).*

Es werden Hoffnungslosigkeit und Angst als Faktoren genannt, die bei Leiharbeitern zu einer hohen Motivation im Betrieb führen, da sie die Einsätze als Chancen begreifen, ihre Situation zu verbessern. Stellt sich keine Verbesserung ein, kann diese Motivation jedoch auch schnell wieder abflachen. Die Aussagen zeigen, dass Leiharbeiter, deren Bewerbungen auf eine Festanstellung im Einsatzunternehmen negativ verlaufen, oftmals schlecht damit umgehen können und zeitnah das Unternehmen verlassen.

*„(...) an auserwählten Personen, die wirklich dann konstant schon Jahre lang hier gewesen sind und dann einfach aber auch keine Aussicht gehabt haben, eingestellt zu werden, (...) hast du auch gemerkt, die Motivation ist gesunken. Und (...) so wie die gesunken ist, umso schneller das ging umso schneller waren die [Leiharbeiter] dann auch weg, weil die sich auch dann selber nochmal anderweitig gekümmert haben. Das ist dann auch nicht so, dass die von uns dann abgemeldet werden,*



*wenn die Bewerbung negativ verlaufen ist (...). Aber die Leiharbeiter haben sich dann selber gekümmert, dass die woanders hinkommen können, weil die es dann selber auch nicht vertragen haben und das können wir auch total nachvollziehen"* (Interview 4: 245-254).

Zudem berichten die festangestellten Mitarbeiter, dass nicht alle Leiharbeiter gleich motiviert sind. Es gibt Leiharbeiter, die sich mehr engagieren, nach Informationen fragen und sich mehr Verantwortung im Unternehmen wünschen. Es gibt aber auch Leiharbeiter, die den Einsatz im Unternehmen nur als eine von vielen Stationen wahrnehmen und sich nicht über das vorgeschriebene Maß hinaus engagieren wollen. Das Image von Leiharbeit ist bei den Festangestellten vorrangig negativ ausgeprägt. Das heißt, das Stammpersonal empfindet Mitleid mit den Leiharbeitern und zeigt Respekt dafür, wenn Leiharbeiter trotz ihrer Situation motiviert arbeiten.

*„Ja das Prinzip der Leiharbeit so wie es mal geplant war, mit Höchstkapazitätsgrenzen abdecken und Urlaubsspitzen abdecken, das ist völlig daran vorbei gegangen, das ist reiner Dumpinglohn in meinen Augen. Also (...) das ist (...) zum Sterben zu viel und zum Leben zu wenig. Selbst der Branchenzuschlag ist zwar nett gemeint aber es ist am Ende des Tages auch bloß ein Tropfen auf dem heißen Stein. (...) wenn das Leute langfristig machen, wo die dann noch ihre Motivation her nehmen? Wahrscheinlich mit diesem Satz der sich da festgebrannt hat in den Köpfen: Es ist immer noch besser als gar nichts zu machen. (...) Das ist dann schon ausnutzen und das ist dann wirklich auch ein festhalten an diesen Angststrukturen und das ist total schädlich für die Leute" (Interview 4: 167-181).*

Auch das Management empfindet die Situation der Leiharbeiter eher negativ:

*„Bezahlerei ist natürlich jetzt schon ein Unterschied (...). (...) es ist bestimmt nicht einfach, (...) du bist sehr unsicher, weist nicht was du morgen machen musst, wo musst du hin? Also das wäre nicht so mein Fall" (Interview 2: 253-256).*

Dieses schlechte Image führt dazu, dass den Leiharbeitern von Management- und Arbeitnehmerperspektive weniger Interesse am Einsatzunternehmen unterstellt wird. Aus Leiharbeiterperspektive zeigt sich eine andere Sichtweise. Die Leiharbeiter selbst äußern Interesse am Einsatzunternehmen. Sie sehen jeden Einsatz als neue Chance, etwas dazu zu lernen und der Wunsch nach Abwechslung und mehr Verantwortung wird ebenso deutlich. Ein Befragter Leiharbeiter beschreibt seine Situation keineswegs als hoffnungslos und schlecht, sondern spricht von sicherem Einkommen, das rechtzeitig gezahlt wird.

*„Aber mit der Bezahlerei das klappt, deshalb bin ich ja in einer Zeitarbeitsfirma. Weil es pünktlich Lohn gibt“ (Interview 6: 316-317).*

Durch Eigeninitiative versuchen die Leiharbeiter sich mehr zu integrieren und das Unternehmen kennenzulernen:

*„wenn irgendwas aushängt, ich lese mir das automatisch mit durch, weil mich interessiert das ja auch was jetzt hier für Fehler gemacht werden und wenn ich Fragen hab dann frage ich“ (Interview 6: 193-195).*

Selbst eine gewisse Kundenorientierung und der Anspruch für das Unternehmen eine gute Leistung zu erbringen, lassen sich bei den Leiharbeitern erkennen. Sie weisen beispielsweise Kollegen darauf hin, wenn ihnen Fehler auffallen und achten darauf, dass die Arbeit ordentlich erledigt wird.

*„Ich habe zum Beispiel heute einen Schüler gehabt, bei der einen Bank hat er eine Welle vergessen, da hab ich es ihm ordentlich gesagt und er guckt dann auch, dass es nicht wieder passiert, weil wenn die raus geht die Sendung (...) und da fehlt dann eine Welle, die ärgern sich dann auch. Die bezahlen die Welle und die Welle ist dann nicht da“ (Interview 6: 200-203).*

Auch während der Beobachtung zeigten sich die Leiharbeitnehmer engagiert. Leiharbeiter, die bereits länger im Einsatz waren, übernahmen stückweise die Einarbeitung mit und achteten darauf, dass alle Vorschriften beachtet wurden, wie das Unterschreiben des Fehlerkatalogs. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Leiharbeiter selbst ihre Situation weniger schlimm wahrnehmen, als ihre festangestellten Kollegen und ihr Interesse am Unternehmensgeschehen größer ist als es ihnen im Unternehmen zugetraut wird. Durch das angenommene fehlende Interesse der Leiharbeiter wird von ihnen auch kein weiteres Engagement erwartet. Ihnen steht die Möglichkeit offen, Verbesserungsvorschläge zu machen. Jedoch werden sie vom Unternehmen wenig dazu motiviert, da es, aufgrund der schlechteren Bezahlung und unsicheren Situation, als zu viel verlangt erscheint.

#### **6.2.4 Konkurrenz und Umgang mit Fehlern**

Konkurrenz und Umgang mit Fehlern beschreibt den Inhalt der vierten Kategorie. Hier wird der wahrgenommene Konkurrenzdruck einerseits auf Unternehmensebene und andererseits auf Abteilungsebene betrachtet. Die Konkurrenz steht dabei in direktem Zusammenhang mit dem Verhalten bei auftretenden Fehlern. Deshalb werden diese

Aspekte nicht getrennt voneinander analysiert. Wie zuvor wird auch bei dieser Kategorie der Einfluss von Leiharbeit gezielt hervorgehoben.

Von Konkurrenz wird seitens aller befragten Personengruppen nur zwischen den Teams gesprochen. Innerhalb der Teams verhalten sich die Mitarbeiter, wie erläutert, unabhängig von ihrem Beschäftigungsverhältnis kooperativ und hilfsbereit. Zwischen den Schichten herrscht eine Form des Wettbewerbs, da jede Schicht in der Produktionsabteilung die beste Leistung zeigen will und die Anerkennung dafür möchte.

*„Ich denke die Konkurrenz liegt, wenn, dann unterhalb den Schichten. (...) wer am besten dasteht, wer am meisten gemacht hat oder am saubersten geputzt hat, das sind alles so kleine Spiele die man mal spielen kann“ (Interview 4: 328-332).*

*„Wo man immer mal Reibungspunkte hat, das ist dann die Schichten gegeneinander. Also es will ja immer jeder der Beste sein, da gibt es im Moment immer mal so Reibungspunkte, aber innerhalb die sind gut zusammengewachsen“ (Interview 2: 25-28).*

Das führt dazu, dass sich die Teams, wenn Fehler passieren, gegenseitig die Schuld zuweisen. Außerdem wird bei kleinen Fehlern versucht, es innerhalb des Teams zu klären und wenn möglich nicht an die Vorgesetzten zu kommunizieren, da das Team sonst in der Wahrnehmung der anderen Teams negativ auffällt. Hier zeigt sich eine starke schichtgruppeninterne Solidarität. Die Mitarbeiter innerhalb eines Teams halten zusammen und schützen ihre Mitglieder.

*„[Fehler werden] schon versucht erst mal unter den Kollegen zu klären. Es kommt ja drauf an, jede Schicht will ja die Beste sein (...) also wenn das sich machen lässt dann bleibt das schon in der Schicht“ (Interview 5: 171-173).*

Die Mitarbeiter sind sich aber dessen bewusst, dass größere Fehler und Vorschriftsverletzungen gemeldet werden müssen. Bei kleineren Fehlern, die den Mitarbeitern unabsichtlich passieren, herrscht im Unternehmen ein offener Umgang. Die Mitarbeiter haben keine Angst, diese mit den Kollegen oder den Vorgesetzten innerhalb der Schicht zu besprechen, da sowohl von Managementseite als auch von allen Arbeitnehmern kommuniziert wird, dass Fehler menschlich sind und jedem passieren können.

*„Also hier in der Firma, ich sag mal, die wissen auch, dass jeder Fehler machen kann und da gibt es auch, ich sag mal, wenn es nicht grob fahrlässig ist, keinen Ärger“ (Interview 5: 194-195).*

Die Kollegen, Stammpersonal und Leiharbeiter, weisen sich gegenseitig auf Fehler hin und helfen einander. Leiharbeiter fühlen sich, genauso wie Festangestellte, dazu autorisiert auf Fehler hinzuweisen wie das folgende Zitat zeigt.

*„Nein also ich sag da genauso was und die festen Angestellten sagen mir das ja auch wenn ich Fehler mache. (...) das klärt man dann untereinander. Klar, wenn das dann öfters passiert wird man dann auch mal zum Vorarbeiter gehen und sagen „hier so geht es nicht“. Aber größtenteils, jeder ist bestrebt, dass er (...) hier arbeiten kann und (...) wir sind ja alle nur Menschen, wir machen alle Fehler und wenn man Fehler macht muss man sich das anhören und dann geht es weiter.“*  
(Interview 6: 204-211).

Innerhalb der Schichten herrscht eine gute Arbeitsatmosphäre und sowohl das Management als auch das Stammpersonal und die Leiharbeiter nehmen keine Konkurrenz zwischen den festen Mitarbeitern und den Leiharbeitnehmern wahr. Das Management begründet das kooperative Verhalten des Stammpersonals gegenüber den Leiharbeitnehmern damit, dass keine Bedrohung durch die Leiharbeitnehmer besteht. Die Arbeitsplatzsicherheit des Stammpersonals wird durch die Leiharbeit im Unternehmen nicht negativ beeinflusst, da die eingesetzten Leiharbeiter an der Montagelinie nur Hilfstätigkeiten ausführen und nicht über die nötigen Qualifikationen verfügen, die die festen Produktionsmitarbeiter brauchen. In den anderen Einsatzbereichen verfügen Leiharbeiter zwar auch über eine technische Ausbildung aber sie ersetzen nicht die Stellen der Festangestellten. Laut Management sehen die Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz nicht gefährdet:

*„die sind so selbstbewusst genug, dass die wissen, dass es da noch einen Unterschied gibt, weil ja die, die festangestellt sind, in einem anderen Level arbeiten. Die arbeiten ja im Facharbeiterbereich und die wissen ganz genau, dass die Leiharbeiter, die wir uns rein holen, nur die sind, die wir für den Helfermodus beschäftigen. (...) Ja und die Schleifer oder Facharbeiter, die in der Leiharbeit zu finden sind, da stellen wir auch hin und wieder mal einen ein aber da ist die Konkurrenz nicht so groß, weil es eben keine gibt auf dem Markt. (...) klar nehmen wir da ab und zu einen, aber das verbindet der Mitarbeiter jetzt nicht unbedingt mit dem Wegfall seines Arbeitsplatzes“* (Interview 1: 176-189).

Des Weiteren werden durch Leiharbeit saisonale Schwankungen abgefedert, sodass die Arbeitsplätze der Festangestellten gesichert sind, wenn Personalabbau nötig ist. Aus

Arbeitnehmerperspektive bestätigen die Aussagen die Sichtweise des Managements. Die Arbeitnehmer bedauern zwar die Situation der Leiharbeiter, sind jedoch gleichzeitig froh, dass in Zeiten mit schlechterer Auftragslage die Leiharbeiter abgemeldet werden können und sie dadurch eine hohe Arbeitsplatzsicherheit genießen.

*„Ist ja aber auch wieder, wenn du dich in den Unternehmer versetzt logisch, für den ist das eine gute Lösung, der Leiharbeiter. (...) Ich sag mal, wenn die uns jedes Mal nur befristen würden und dann entlassen würden, wenn das Sommerloch kommt, das wäre beschissener“ (Interview 5: 356-360).*

Die Leiharbeiter selbst zeigen ebenso wenig konkurrierendes Verhalten untereinander. Von Arbeitnehmer- und Leiharbeiterseite wird lediglich geäußert, dass sich manche Leiharbeiter von Zeit zu Zeit besonders engagiert zeigen und versuchen sehr schnell und ordentlich zu arbeiten. Dahinter wird der Gedanke vermutet, dass die Leiharbeiter auf eine feste Stelle hoffen oder vielleicht auch mitbekommen haben, dass ihre Stelle möglicherweise durch einen festen Mitarbeiter ersetzt werden könnte.

*„(...) wenn die [Leiharbeiter] neu sind oder merken, sie sitzen auf einer Stelle, die mal mit einem festen Mitarbeiter besetzt werden kann, sicher strengen die sich dann noch mehr an, als sie es eh schon machen für das wenige Geld, aber dieses prinzipielle immer raus stechen wollen, das ist nicht so“ (Interview 4: 333-337).*

Abschließend ist festzustellen, dass sich das Konkurrenzverhalten in der Produktionsabteilung auf den Wettbewerb zwischen den Schichten beschränkt. Die Leiharbeiter werden weder von den Festangestellten als Konkurrenz wahrgenommen noch innerhalb der Teams ausgegrenzt. Die Hoffnung der Leiharbeiter in Zukunft vom Unternehmen eingestellt zu werden, wirkt eher motivierend und stärkt kooperatives Verhalten. Die Leiharbeiter fügen sich den Gegebenheiten im Team und zeigen keine Konkurrenz gegenüber anderen Leiharbeitern oder dem Stammpersonal. Hinsichtlich des Umgangs mit Fehlern werden Leiharbeiter und das Stammpersonal auch gleich behandelt. Die Leiharbeiter haben im Bezug auf Konkurrenz deshalb keine besondere Bedeutung für das Unternehmen.

### **6.2.5 Rolle der Leiharbeiter für das Unternehmen**

Die letzte Kategorie fasst die Aussagen hinsichtlich der wahrgenommenen Rolle der Leiharbeiter für das Unternehmen zusammen. Hervorgehoben wird, welche Bedeutung das Management, die Arbeitnehmer und die Leiharbeiter selbst den Leiharbeitern im

Einsatzunternehmen zuschreiben und wie sie die Leiharbeiter im Beziehungsnetzwerk einordnen.

Die Wahrnehmung der Rolle der Leiharbeiter, einerseits hinsichtlich der Position die sie im Unternehmen einnehmen und andererseits hinsichtlich des Wertes, den sie für das Unternehmen darstellen, unterscheidet sich stark. Aus Managementsicht kann die Beziehung zwischen Leiharbeitern und Einsatzunternehmen metaphorisch als Gerettete-Retter-Beziehung beschrieben werden. Das Management sieht die Leiharbeiter als niedrig qualifizierte Arbeitskräfte, die kaum eine andere Chance als die Leiharbeit haben, um Geld zu verdienen. Die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen den Leiharbeitern bietet, werden als sehr gut eingeschätzt und es besteht die Erwartungshaltung, dass die Leiharbeiter dem Unternehmen dankbar sind für den guten Umgang mit ihnen. Obwohl die Übernahmechancen relativ gering sind, wurden bereits Leiharbeiter als Montagehelfer übernommen.

*„Ja also man braucht es, es ist vielleicht für Diejenigen nicht immer unbedingt besonders gut, aber besser als wenn die [Leiharbeiter] gar nichts machen und auf der Straße sitzen oder, viele nutzen das ja auch als Einstieg, die denken es kann sich ja auch was entwickeln. Wir haben ja auch Leiharbeiter gehabt, die haben wir übernommen, es ist ja nicht so dass das nicht geht, (..) aber die Chance ist halt relativ gering“ (Interview 2: 307-312).*

Dabei wurde zunächst mit Problemen aufgrund von Niedrigqualifikation und fehlender Arbeitsmotivation seitens der Leiharbeiter gerechnet. Jedoch äußert sich das Management positiv überrascht darüber, dass sich die Befürchtungen nicht bestätigt haben und die Motivation der übernommenen Leiharbeiter beständig hoch zu bleiben scheint, wobei sich auch nach Übernahme die Tätigkeiten auf Hilfstätigkeiten an der Montage beschränken und keine weitere Förderung der Mitarbeiter erfolgt.

*„(...) wenn man Leiharbeiter einstellt, dann war die Erfahrung eigentlich bisher, dass die dann auch so nach einer gewissen Zeit plötzlich krank werden oder die Motivation nachlässt oder wie auch immer. Das konnten wir aber bisher jetzt hier bei den eingestellten Leiharbeitern überhaupt noch nicht erkennen. Die sind selber noch so gut motiviert, wie am Anfang. Also die haben die Chance der Festanstellung wirklich als super gutes Attribut begriffen. Also da hatten wir ein bisschen Befürchtungen und Angst aber das ist überhaupt nicht aufgegangen“ (Interview 1: 132-138).*

Die Arbeitnehmer fühlen sich gegenüber den Leiharbeitern in der Rolle der Vorgesetzten.

*„Ja na im Endeffekt sind wir ja trotzdem denen ihre Vorgesetzten erst mal. (...) weil wir müssen ja dann im Endeffekt gerade stehen wenn dort irgendwas passiert“*  
(Interview 3: 61-64).

Sie übernehmen die Einarbeitung der Leiharbeiter, besitzen Mitspracherecht bei der Beurteilung ihrer Arbeitsleistung und werden für Fehler der Leiharbeiter mit verantwortlich gemacht. Diese Begebenheiten führen zu der informell entstandenen hierarchischen Ordnung. Niedrigere Qualifikationen der Leiharbeitnehmer und die damit zusammenhängende Begrenzung ihres Aufgabenbereiches auf Hilfstätigkeiten unterstützen diese Tendenz. Zwar betonen die Mitarbeiter immer wieder, dass Leiharbeiter und Festangestellte gleich behandelt werden und gleichermaßen integriert sind aber dennoch ist spürbar, dass die Festangestellten sich ihrer übergeordneten Rolle bewusst sind. Aus Leiharbeiterperspektive wird die informelle hierarchische Ordnung zwischen Stammpersonal und Leiharbeitern nicht wahrgenommen. Die Leiharbeiter fühlen sich im Betrieb gleichberechtigt und als gleichwertige Kollegen, wie die folgenden Zitate zeigen.

*„Das ist schon gleich. Die machen genauso dieselbe Arbeit mit (...) ich würde sagen das ist schon das selbe, es gibt schon andere Betriebe wo man wirklich merkt, das sind nur Leiharbeiter und das ist ein Festangestellter, aber hier in dem Betrieb ist es eigentlich ein gutes Zusammenarbeiten“* (Interview 6: 27-30).

*„Gerade die Vorarbeiten machen viel die Leiharbeiter und die Festangestellten die lösen dich dann mal in der Pause ab oder so. Aber ich finde da keinen Unterschied, weil das ist eine Hand-in-Hand Arbeit wenn das nicht wäre dann könnten wir ja hier gar nicht arbeiten“* (Interview 6: 64-67).

Der Wert den der Leiharbeiter individuell für das Unternehmen darstellt, wird vom Management gering eingeschätzt. Leiharbeit als Beschäftigungsform einzusetzen ist wichtig und strategisch notwendig, aber welche Leiharbeiter die Tätigkeiten ausführen, spielt dabei keine Rolle. Die Personen gelten als austauschbar und das Ausscheiden von Leiharbeitern aus dem Unternehmen stellt aus Managementperspektive keine Gefahr dar.

*„Also im Prinzip klar ist ein schönes Zusammenarbeiten immer gut und hilft uns aber (...) wir verbinden kein Risiko damit. Also ob der jetzt kommt oder nicht kommt da bricht die Welt jetzt nicht zusammen. Da gibt es einen Anderen und gut“*  
(Interview 1: 170-172).

Die Arbeiten der Leiharbeiter beschränken sich, wie erläutert, auf Hilfstätigkeiten. Dadurch sind keine besonderen Fähigkeiten notwendig. Fingerfertigkeit und Verlässlichkeit sind die einzigen Attribute, die von den Leiharbeitern erwartet werden und wenn diese nicht erfüllt sind, wird der Leiharbeiter ohne Probleme ausgewechselt. Das gleiche Prinzip wird bei Problemen innerhalb der Arbeitsteams verfolgt. Passt ein Leiharbeiter nicht in das Team oder gibt es sonstige Probleme mit den Festangestellten, dann kann der Leiharbeitnehmer abgemeldet werden und im Betrieb kehrt wieder Normalität ein.

Aus Arbeitnehmerperspektive sind die Meinungen zur Austauschbarkeit der Leiharbeitnehmer gespalten. Einerseits wird die leichte Austauschbarkeit der Kollegen als Vorteil wahrgenommen, da die eigene Arbeitsplatzsicherheit dadurch geschützt wird und bei möglichen zwischenmenschlichen Problemen im Team schnell reagiert werden kann. Somit kann das Betriebsklima durch Leiharbeiter nicht gefährdet werden. Andererseits wird die Arbeit der Leiharbeiter als viel wichtiger eingeschätzt als von Seiten des Managements.

*„Die [Leiharbeiter] machen ja eigentlich wenn man von der Montage ausgeht den Hauptteil der Arbeit. Na ohne Komponenten würde die Maschine ja nicht laufen“*(Interview 3: 83-85).

Aus Arbeitnehmerperspektive ist die Arbeit der Leiharbeiter deshalb essentiell für den Unternehmenserfolg. Sie leisten an der Montage die Hauptarbeit und das wird nicht genügend honoriert. Die Leiharbeiter halten dem Stammpersonal den Rücken für alle anderen Aufgaben frei und sind maßgeblich mit daran beteiligt, die geforderte Menge an Nockenwellen herzustellen. Außerdem stellen die festangestellten Produktionsmitarbeiter auch fest, dass es ihnen wichtig ist, die Leiharbeitnehmer solange wie möglich im Team zu behalten, wenn die Zusammenarbeit funktioniert. Den über die lange Zeit angeeigneten Fähigkeiten im Unternehmen wird vom Stammpersonal mehr Bedeutung zugemessen als vom Management. Eine längere Einsatzdauer oder wiederholte Einsätze werden als gewinnbringend für das Unternehmen wahrgenommen.

*„Wenn die [Leiharbeiter] dann auch mal drei Monate nicht da sind, kommen sie trotzdem nach drei Monaten wieder und wissen noch ganz genau was los ist und das ist auch besser für das Unternehmen“* (Interview 4: 153-155).

Die Mitarbeiter sind bereits eingearbeitet und erst über eine längere Dauer kann gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden, welches die Zusammenarbeit erleichtert und



die Schnelligkeit von Arbeitsabläufen erhöht. Besonders während der Beobachtung wurde immer wieder betont, dass es wichtig ist, zu wissen wie der andere arbeitet und welche Stärken und Schwächen die Kollegen besitzen, damit die Arbeit reibungslos erledigt werden kann. Zudem bedeuten viele Wechsel von Leiharbeitern einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für das Stammpersonal und Verzögerungen bei der Arbeit. Das führt dazu, dass das Stammpersonal Leiharbeiter, die schon länger im Einsatz sind und die gute Arbeit leisten, gerne im Unternehmen halten möchte.

*„(...)du fängst ja dann jedes Mal wieder neu an. Das ist ja auch für uns schwierig. So die Leute die du hast, da weißt du dem kannst du das zutrauen, der macht das, der unterstützt dich wenn ein Umbau ist (...) aber (...) nach einer gewissen Zeit müssen die ja raus sonst müssen sie die einstellen, oder die werden zu teuer“ (Interview 5: 321-328).*

*„Wenn wir das hören oder sehen am Dienstplan Der und Der ist abgemeldet und dafür kommt schon wieder ein Neuer, dann sagen wir „ was soll denn das?“ Weil, wir hatten wirklich die Situation, da haben wir dann auch vorne fast kurz gestreikt, dass komplett alle weg waren mit einmal wo das Gesetz raus kam. Die waren ja alle schon solange da, dann waren die alle weg und nur Neue. (...) Klar kommst du dann nicht mehr auf deine Stückzahlen, weil das funktioniert nicht“ (Interview 5: 422-427).*

Neben den egoistischen Motiven, Leiharbeiter längerfristig zu beschäftigen, äußern die Festangestellten auch mehrfach ihr Bedauern über die schlechten Arbeitsbedingungen der Leiharbeiter allgemein. Dabei geht es vorrangig um die schlechtere Bezahlung und Unsicherheit, mit der Leiharbeiter zu Recht kommen müssen. Auch deshalb wünschen sich die Mitarbeiter bessere Einstiegschancen für die Leiharbeiter und erwarten vom Management mehr Einsatz.

*„(...) es gibt eben auch gewisse Arbeitsplätze (..), die halt darauf ausgelegt sind mit Leiharbeit besetzt zu werden, aber vom Prinzip her ist der größte Teil der Belegschaft schon dafür, [dass man] Leiharbeiter bei uns (...) von einem Leiharbeitsverhältnis in ein festes Arbeitsverhältnis übernimmt“ (Interview 4: 229-233).*

Das Management sieht diese Forderung problematisch, da der Sinn der Leiharbeit auch darin liegt, Arbeitgeberverantwortung abzugeben.

Allgemein haben die Festangestellten jedoch das Gefühl, dass die Leiharbeiter von Managementseite integriert werden, da die Leiharbeiter beispielsweise zu den Firmenveranstaltungen eingeladen werden.

*„Also bei uns wird jeder gleich behandelt. Also ich habe das Gefühl, dass Informationen für alle hier offen stehen. Leiharbeiter sind auch bei uns eingeladen, immer mit zur Betriebsversammlung zu kommen oder mit zu Mitarbeiterveranstaltungen zu kommen. Langfristig beschäftigte Leiharbeiter werden auch mit zur Weihnachtsfeier eingeladen. (...) Also für mich ist ein (..) Beschäftigter ein Beschäftigter, alle gleich. Da kann sich der Leiharbeiter genauso mit einschreiben wie jeder andere auch“ (Interview 4: 262-268).*

Wahrgenommen wird von den Arbeitnehmern auch, dass der Geschäftsführer die Leiharbeiter zum Unternehmen dazu zählt.

*„Jetzt auch bei der Betriebsweihnachtsfeier sind auch die Leiharbeiter dabei, das war vorher nicht und er legt da aber Wert darauf, er sagt wir haben so und so viele Beschäftigte und da steht dann immer da: “ inklusive Leiharbeiter“, also die zählen dort auch zum Unternehmen“ (Interview 5: 365-369).*

Die einzige spürbare Ausgrenzung der Leiharbeiter erfolgt laut den Aussagen der Festangestellten durch die Kleidung. Die unterschiedliche Kleidung wird von den Mitarbeitern kritisiert.

*„An der Kleidung erkennst du die [Leiharbeiter], permanent nur an der Kleidung. Die haben nicht diese grau-blaue Kleidung oder wie in der Logistik diese grauschwarze, sondern die haben ihre blaue Latzhose vorgeschrieben mit einem weißen T-Shirt. Ich persönlich finde das weniger gut, ich finde das ehrlich gesagt, das grenzt die Leute schon aus. Es macht sichtbar du bist jemand anderes. Aber (...) das hat auch irgendwas mit Fremdfirmenmanagement zu tun. (...) der Gedanke dahinter ist, das wir und vor allem auch neue Kollegen am Anfang sofort sehen wer gehört zu [welcher Firma]. (...) Aber von den Leuten selber, beschwert, dass er sich ausgegrenzt fühlt, hat sich noch niemand“ (Interview 4: 98-119).*

Wie das vorherige Zitat zeigt, sind von Leiharbeiterseite bezüglich der Kleidung noch keine Beschwerden gekommen, die Interviews zeigen auch, dass Leiharbeiter selbst durch die andersfarbige Kleidung keine Ausgrenzung erfahren.

*„Na das ist ja überall. Nein mich stört das nicht, das ist ja in allen anderen Betrieben genau dasselbe. (...) das unterscheidet sich immer aber das stört mich nicht weiter“ (Interview 6: 279-282).*

Des Weiteren wird sowohl vom Management als auch vom Stammpersonal der Beitrag den Leiharbeiter über die vertragliche geregelte Arbeit hinaus leisten als eher gering eingeschätzt. Verbesserungsvorschläge werden von Leiharbeitern nicht erwartet und aus vorherigen Erfahrungen der Leiharbeitnehmer in anderen Einsatzunternehmen kann kein Nutzen generiert werden. Bei dieser Annahme gehen die Mitarbeiter auch davon aus, dass die vergleichsweise schlechteren Arbeitsbedingungen zu einer geringeren Motivation führen.

*„Kann ich auch verstehen, warum soll da jemand jetzt noch einen Input bringen wenn der sich sagt: „wenn ich am Ende vom Monat auf meinen Lohnzettel gucke und da sind 7,50 Euro drauf, da brauche ich keinen Vorschlag machen“. Deswegen (...) also, dass die da jetzt noch großartig anderweitigen Input bringen, (...) ich sag jetzt mal so eine innovative Idee, wie irgendwas zu lösen ist, das kommt jetzt eher weniger“ (Interview 4: 410-418).*

Die Leiharbeiter nehmen auch hier eine andere Position ein. Dadurch, dass sie als Externe in das Unternehmen kommen, bringen sie einen neuen Blickwinkel mit und sehen Problembereiche, die den Mitarbeitern die bereits lange im Unternehmen arbeiten nicht mehr auffallen. Sie sehen ihren Beitrag also auch darin, ein Stück weit die Betriebsblindheit aufzuheben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Management die Leiharbeiter für austauschbar hält und dem Stammpersonal eine größere Bedeutung am Unternehmenserfolg beimisst. Demgegenüber sehen die festen Produktionsmitarbeiter die Arbeit der Leiharbeiter als bedeutender an und schränken deren Austauschbarkeit etwas mehr ein. Wobei die Produktionsmitarbeiter und das Management gleichermaßen davon ausgehen, dass kein zusätzliches Engagement und Wissenszuwachs durch Leiharbeiter zu erwarten ist. Die Festangestellten sehen die Leiharbeiter als hierarchisch untergeordnete Mitarbeiter. Die Leiharbeiter selbst bestätigen diese Sichtweise nicht und fühlen sich weitestgehend gleich behandelt. Darüber hinaus zeigen sie sich interessiert und fühlen sich dazu in der Lage, Ideen im Unternehmen einzubringen und einen wichtigen Beitrag zu leisten, wenn das Unternehmen es zulässt.

### 6.3 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse im Hinblick auf die theoretische Basis reflektiert. Das Ziel ist es, Überschneidungen mit der existierenden Literatur und neue Erkenntnisse hervorzuheben.

Zunächst fällt auf, dass das Unternehmen eine Mischstrategie beim Einsatz von Leiharbeitern nutzt. Das resultiert daraus, dass unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Leiharbeit wird zur Flexibilisierung bei konjunkturellen und saisonalen Schwankungen, als Krankheits- und Urlaubsvertretung, zur Kosteneinsparung durch dauerhafte Besetzung von Stellen mit Leiharbeitern sowie als verlängerte Probezeit eingesetzt. Bezogen auf die, von Benkhoff (2004) identifizierten Strategien, sind sowohl die Aushilfs- als auch die Beförderungsstrategie zu erkennen, die Holst (2009) unter dem Einsatz als Flexibilisierungspuffer zusammenfasst (Holst 2009: 145). Bei beiden Strategien konnte Benkhoff keine negativen Effekte auf die innerbetrieblichen Beziehungen im Einsatzbetrieb feststellen (Benkhoff 2004: 2ff.). Auch im Fallbeispiel begünstigt die Einsatzstrategie einen kooperativen Umgang zwischen Management, Leiharbeitnehmern und Stammpersonal.

Das Verhältnis von Stammpersonal zu Leiharbeitnehmern liegt bei ca. 10:1, wobei der Großteil der Leiharbeiter eine niedrigere Qualifikation aufweist. Die Festangestellten werden nicht durch Leiharbeitskräfte substituiert. Der Einsatz von Leiharbeit hat damit keinen negativen Einfluss auf die Arbeitsplatzsicherheit der Festangestellten. In der existierenden Literatur wird wiederholt von dem, für das Betriebsklima schädlichen, Konkurrenzdruck gesprochen, der unter anderem die soziale Eingliederung der Leiharbeiter verhindere. Leiharbeiter müssen mit Ablehnung durch das Stammpersonal rechnen, wenn diese die eigene Festanstellung in Gefahr sehen (Werthebach et al 2000: 2ff.). Im Fallbeispiel, wird durch die Einsatzstrategie das Entstehen von Konkurrenz weitestgehend verhindert. Doch nicht nur der Konkurrenzdruck kann der sozialen Eingliederung im Wege stehen. Leiharbeiter werden im Unternehmen während des Einsatzes, bewusst und unbewusst, durch verschiedene Merkmale von den Festangestellten abgegrenzt.

Das Management legt beispielsweise fest, dass die Leiharbeiter aus Identifizierungsgründen andere Kleidung tragen, als die Festangestellten Produktionsmitarbeiter. In erster Linie soll damit für jeden klar erkennbar gemacht werden, wer zum Unternehmen gehört und wer durch eine Fremdfirma beschäftigt wird. Diese Art der Abgrenzung wird von den Mitarbeitern im Unternehmen negativ eingeschätzt, da

dadurch deutlich gemacht wird, dass die Leiharbeiter kein Teil des Teams sind. Allerdings wird betont, dass sie als gleich behandelt werden und als gleichwertige Mitglieder wahrgenommen werden. Die Leiharbeiter selbst nehmen die andersfarbige Kleidung hingegen als unproblematisch wahr und fühlen sich den Festangestellten gegenüber gleichgestellt.

Auch hinsichtlich der differenzierten Aufgabenbereiche unterscheiden sich die Wahrnehmungen. Seitens des Managements und der Festangestellten besteht Klarheit darüber, dass die Leiharbeitnehmer lediglich Hilfstätigkeiten ausüben, da ihnen die Qualifikation für weitere Aufgaben im Betrieb fehlt. Den Leiharbeitern ist bewusst, dass ihre Aufgaben im Helferbereich liegen. Die Interviews zeigten jedoch, dass sie keine klare Trennung zwischen ihren Aufgaben und denen der Festangestellten erkennen können. Das Stammpersonal übernimmt in ihren Augen die gleichen Aufgaben mit.

Durch die Beschäftigungsform bedingt, unterscheidet sich ebenso die Betriebszugehörigkeitsdauer der Leiharbeiter stark von der der Festangestellten. Die Leiharbeiter werden aufgrund der neuen Gesetzeslage für maximal neun Monate eingesetzt, wobei ein wiederholter Einsatz nicht ausgeschlossen ist. Das Verhältnis zwischen Stammpersonal und Leiharbeitern ändert sich dabei mit steigender Einsatzdauer der Leiharbeiter. Die Interviews zeigten, dass zu Beginn das gegenseitige Vertrauen fehlt, welches sich erst im Laufe der Zeit entwickelt. Wenn die Festangestellten die Leiharbeiter besser kennen und wissen, dass sie sich auf deren Arbeit verlassen können, geben sie ihnen mehr Verantwortung bei der Arbeit. Bei kurzen Einsätzen kommt es dazu nicht. Das bestätigt zunächst die Annahme, dass Leiharbeit die Bildung stabiler und dauerhafter Beziehungen und somit die innerbetriebliche Vertrauensbildung erschwert (Seifert/Pawlowsky 1998: 600, Leana/ van Buren 1999: 544). Hucker (2008) geht außerdem davon aus, dass sich soziale Strukturen in Unternehmen nicht festigen können, wenn ein ständiger Wechsel von Leiharbeitnehmern vorgenommen wird (Hucker 2008: 274). Allerdings gestaltet sich im Fallbeispiel lediglich die Vertrauensbildung zwischen den Leiharbeitern und dem Stammpersonal als gehemmt.

Innerhalb des Stammpersonals, insbesondere bezogen auf die einzelnen Schichtteams, ist eine starke Solidarität spürbar. Adler und Kwon (2002) sehen das Sozialkapital als wesentlichen Einflussfaktor für Solidarität innerhalb von Gruppen (Adler/Kwon 2002: 29). Im Fallbeispiel halten die Mitarbeiter, die gemeinsam in einer Schicht arbeiten, zusammen und zeigen sich insbesondere auch bei auftretenden Fehlern als eine Einheit. Sie helfen sich gegenseitig und versuchen Fehler vor den anderen Teams zu verstecken und selbst

innerhalb des Teams zu lösen. Innerhalb der Teams existieren dadurch auch informelle Kontrollmechanismen. Die Kollegen kennen ihre Stärken und Schwächen gegenseitig und wissen, worauf sie achten müssen und wer an welcher Stelle Hilfe braucht oder helfen kann. Sie weisen sich gegenseitig auf Fehler hin und klären, wenn möglich, die Probleme ohne die Vorgesetzten einzubeziehen. Die Leiharbeiter fügen sich dabei in das Team ein, sind jedoch kein fester Bestandteil und können jederzeit ausgetauscht werden. Die Austauschbarkeit der Leiharbeiter ist der Stammebelegschaft bewusst und stört das unternehmensinterne Beziehungsnetzwerk nicht.

Die Kollegen tauschen sich über Privates aus, treffen sich ab und zu auch außerhalb der Arbeitszeit, organisieren beispielsweise eine schichtinterne Weihnachtsfeier und zeigen sich einander stets hilfsbereit. Diese positiv wahrgenommene Arbeitsatmosphäre erleichtert die Interaktion. Laut Bourdieu (1983) reproduziert sich Sozialkapital somit selbst und stärkt dadurch gleichzeitig die Grenzen der sozialen Gruppe (Bourdieu 1983: 190 f.), in diesem Fall die Grenzen der einzelnen Schichtgruppen. Die dadurch entstehende Abgeschlossenheit erschwert die soziale Integration der Leiharbeitnehmer zusätzlich.

Die einzige feststellbare Möglichkeit für Leiharbeiter in den inneren Kern des Beziehungsnetzwerkes im Einsatzunternehmen einzudringen, sind die Liebesbeziehungen zwischen den Leiharbeitnehmer und den Festangestellten. In diesem Fall wird eine Grenze überschritten, die dazu führt, dass die Leiharbeiter einen stärkeren Einfluss auf das Stammpersonal ausüben. Aufgrund persönlicher Interessen unterstützen die Festangestellten ihre Partner stärker im Unternehmen und setzen sich besonders für die Festanstellung ihrer Partner ein. Sollte diese Erwartung enttäuscht werden, kann das die Beziehung zwischen Stammpersonal und Management negativ beeinflussen. Da es sich bei dieser Art von Beziehungen jedoch um eine geringe Anzahl handelt und der Großteil der Stammebelegschaft mit der Austauschbarkeit von Leiharbeitern gut zu Recht kommt, scheint auch hier keine ernst zu nehmende Gefahr für das organisationale Sozialkapital zu bestehen.

Ein weiterer Unterschied zwischen dem Stammpersonal und den Leiharbeitern kann hinsichtlich des unternehmensspezifischen Wissens identifiziert werden. Die Leiharbeiter werden nicht zu den vierteljährlichen Schichtbesprechungen eingeladen. Dadurch wird ihnen der Zugang zu betriebspezifischen Wissen weitestgehend verweigert. Die Schichtbesprechungen informieren die Produktionsmitarbeiter über aktuelle betriebsinterne Themen. Dadurch wird die Substituierbarkeit des Stammpersonals durch Leiharbeitnehmer zusätzlich erschwert. Das Zurückhalten der betriebspezifischen Informationen impliziert,

dass die Leiharbeiter nicht gleichermaßen, wie die Festangestellten, in die Informationsprozesse einbezogen werden. Die Informationen werden für die Tätigkeiten der Leiharbeiter als irrelevant angesehen und von den Leiharbeitern werden ein Desinteresse an betriebsspezifischem Wissen und ein geringeres Engagement für das Einsatzunternehmen erwartet. Das bestätigt Ergebnisse früherer Studien. Werthebach *et al.* (2000) konnten ebenso beobachten, dass Festangestellte eine niedrigere Arbeitsmotivation und weniger Sorgfalt im Umgang mit Arbeitsmaterialien bei Leiharbeitern vermuten. Die Gründe für die Vorurteile der Festangestellten gegenüber den Leiharbeitern erklärten Werthebach *et al.* (2000) mit der niedrigeren Qualifikation und geringeren Bindung der Leiharbeiter an das Unternehmen (Werthebach *et al.* 2000: 2).

Ebenso werden von den Leiharbeitnehmern im Austausch keine zusätzlichen Inputs erwartet. Ihre Erfahrungen aus früheren Einsätzen werden als irrelevant erachtet und für innovative Ideen fehlt ihnen laut den Festangestellten das technische Wissen. Dementgegen wird das Erfahrungswissen der Leiharbeiter in der Literatur als möglicher Vorteil des Einsatzes von Leiharbeit gesehen, weil durch die externe Sichtweise neue Impulse im Einsatzunternehmen gesetzt werden können (Schwab 2009: 37ff.). Auch die Leiharbeiter selbst sind, wie die Ergebnisse zeigen, der Meinung, Verbesserungsvorschläge machen zu können, die zu einer besseren Arbeitssituation im Einsatzunternehmen beitragen. Ein besonderer Vorteil ist dabei die externe Sichtweise, die sie einnehmen. Das Einsatzunternehmen schenkt den Ideen seitens der Leiharbeitnehmer jedoch wenig Aufmerksamkeit. Es ist fraglich, ob dadurch auch Innovationspotenziale ungenutzt bleiben. Es wird deutlich, dass die Bereitschaft zur Informationsteilung sich hinsichtlich des betriebsspezifischen Wissens auf die Stammbeflegschaft begrenzt und Leiharbeiter davon ausgegrenzt werden.

Folglich lässt sich zusammenfassend sagen, dass das organisationale Sozialkapital durch strukturelle und soziale Ausgrenzungsmechanismen vor dem Einfluss von Leiharbeit geschützt wird. Die von Haunschild aufgestellte These, dass Leiharbeit das organisationale Sozialkapital negativ beeinflusst oder sogar zu dessen Abbau beiträgt, kann somit nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse sollen durch Abbildung 7 noch einmal verdeutlicht werden. Leiharbeiter bekommen keinen oder nur erschwerten Zugang zu betriebsinternen Informationen, sie sind durch die kurze Einsatzdauer lediglich schwach in die innerbetrieblichen Beziehungen eingebunden und gelten als austauschbar. Des Weiteren wird ihre Motivation, sich für das Unternehmen zu engagieren, als gering eingeschätzt, was wiederum die verminderte Bereitschaft, Informationen mit ihnen zu teilen, verstärkt.

Als Konkurrenz werden sie nicht wahrgenommen. Es erfolgt eine problemlose, oberflächliche Integration in die Teams in denen ein kooperativer, freundlicher Umgang zwischen allen Mitarbeitern herrscht. Der Wechsel von Leiharbeitern beeinflusst das Beziehungsgefüge innerhalb des Teams jedoch nicht merklich. Ihre Rolle im Unternehmen wird als eher untergeordnet wahrgenommen. Sie machen eine wichtige Aufgabe und werden gebraucht, jedoch sind die Anforderungen niedrig, sodass die Aufgaben von Personen ohne spezifische Fachkenntnisse ausgeübt werden können. Das Abmelden eines bestimmten Leiharbeiters und das Einsetzen eines Anderen, stellen daher keine Belastung für das Team dar.

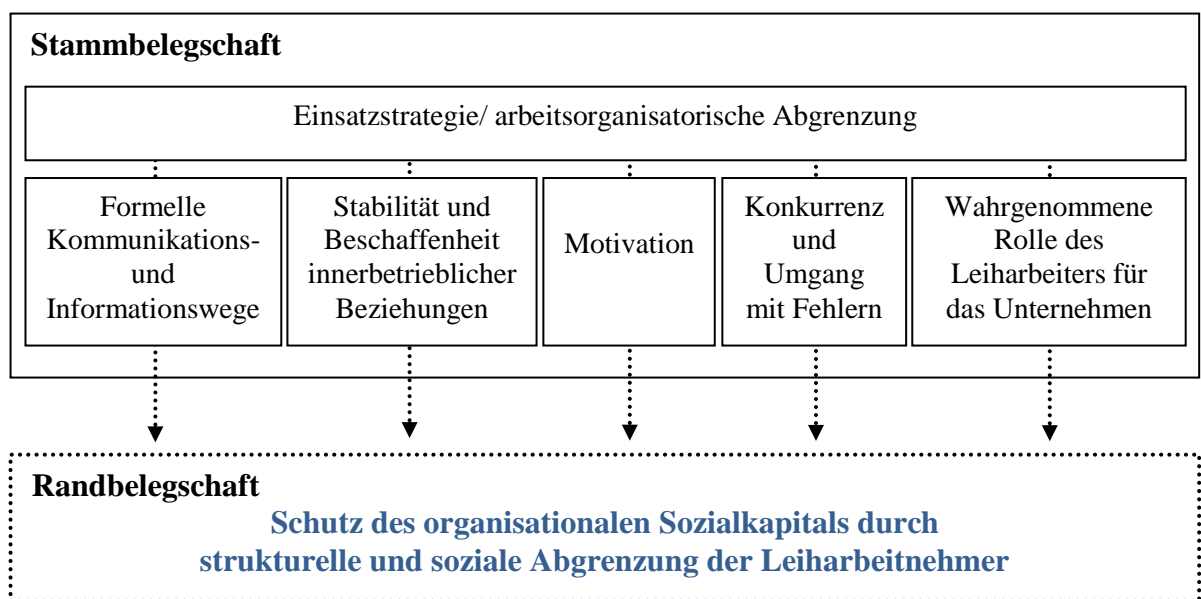


Abbildung 7: soziale und strukturelle Abgrenzung der Leiharbeitnehmer (eigene Abbildung).

Leiharbeiter spielen in dem untersuchten Fallbeispiel durch ihre fehlende strukturelle und soziale Einbindung deshalb kaum eine Rolle für das organisationale Sozialkapital. Die Leiharbeiter nehmen am Unternehmensgeschehen teil und pflegen auch soziale Kontakte, sie haben aber keinen Einfluss auf das innerbetriebliche Beziehungsnetzwerk im Einsatzunternehmen. Die Leiharbeiter bilden, wenn auch unbewusst, die Randbelegschaft, wie Abbildung 7 zeigt.



## 7 Schlussbetrachtungen

In diesem Kapitel wird die Arbeit abschließend reflektiert und zusammengefasst. Zuerst wird das methodische Vorgehen rückblickend betrachtet, um die Aussagekraft der vorgestellten Ergebnisse beurteilen zu können. Zum Schluss werden die Erkenntnisse in gekürzter Version zusammengetragen und Implikationen für zukünftige Forschungsfragen gegeben.

### 7.1 Reflexion des methodischen Vorgehens

Mit dem Ziel, eine holistische Darstellung der Bedeutung von Leiharbeit für innerbetriebliche Beziehungen aus sozialkapitaltheoretischer Sicht bereitzustellen, war es mangels wissenschaftlichen Datenmaterials notwendig, dieses selbst empirisch zu erheben. Dazu wurden insgesamt sechs Interviews durchgeführt. Für eine Ersterhebung an zu analysierendem Material kann dies unter Umständen als zu gering erscheinen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Entscheidung zugunsten qualitativer Sozialforschungsmethoden nicht auf einen quantitativ hohen Informationsgehalt abzielt, sondern auf eine möglichst hohe inhaltliche Dichte. Im Rahmen der Fallstudie wurde deshalb darauf geachtet, Vertreter aller relevanten Perspektiven einzubeziehen. Es wurden zwei Interviews aus Managementperspektive, drei Interviews aus Arbeitnehmerperspektive und zwei Interviews aus Leiharbeiterperspektive geführt. Ein Interviewpartner wurde als festangestellter Mitarbeiter befragt, hat jedoch bereits zwei Jahre Leiharbeitererfahrung im Unternehmen und repräsentiert somit die Arbeitnehmer- und Leiharbeiterperspektive. Im Verlauf der Durchführung der Interviews konnte beobachtet werden, dass die Ausführungen der Befragten innerhalb der gleichen Perspektive zunehmende gemeinsame Schnittmengen bezüglich der relevanten Aussagen zu der Einbindung von Leiharbeit in innerbetriebliche Beziehungen aufwiesen. Dies lässt auf eine zunehmende Sättigung des erhobenen Materials schließen, weshalb der Umfang der Interviews als ausreichend erachtet wurde. Folglich war die Anzahl der durchgeführten Interviews zwar sehr gering, um generelle Repräsentativität zu erlangen, aber erreichte das Ziel, innerbetriebliche Beziehungen mit Fokus auf die Leiharbeit anhand eines Fallbeispiels holistisch abzubilden. Als durchaus mögliche Beeinflussung der Neutralität kann jedoch die Methodik der Auswahl der Interviewpartner erachtet werden. Während das Unternehmen für die Durchführung der Fallstudie nach wissenschaftlichen Kriterien ausgewählt wurde, erfolgte die Zuteilung der einzelnen Interviewpartner durch das Personalmanagement im

Einsatzunternehmen. Dies könnte zur Folge haben, dass die Auswahl nicht mehr unabhängig, sondern selektiert stattfand. In diesem Fall wäre denkbar, dass Interviewpartner ausgewählt wurden, die eine ähnliche Meinung, wie das Management im Bezug auf Leiharbeit vertreten. Jedoch zeigten sich in den Interviews sehr unterschiedliche Meinungen und es war keine vorherige Abstimmung zwischen den Interviewpartnern erkennbar. Das lässt darauf schließen, dass die Auswahl der zu Befragenden durch das Unternehmen selbst wenig Einfluss auf die gewonnenen Ergebnisse hat. Zudem wurde dadurch der Feldzugang stark vereinfacht und der Erhebungszeitraum von Beginn an klar eingegrenzt. Der Untersuchungsbereich wurde auf die Produktionsabteilung und insbesondere auf die Montagelinie beschränkt. Andere Bereiche, in denen Leiharbeit eingesetzt wird, blieben unberücksichtigt. Zunächst erscheint es interessant, auch die Bereiche zu untersuchen, jedoch war aufgrund der sehr geringen Leiharbeiteranzahl und der Einsatzstrategie in diesen Bereichen davon auszugehen, dass Leiharbeit dort wenig bis gar keine Auswirkung auf die innerbetrieblichen Beziehungen zeigt. Aus diesem Grund wurde darauf verzichtet, weitere Analysen in diese Richtung zu verfolgen. Zudem wurden die Interviews sehr offen geführt, sodass Informationen über die gesamte Beziehungsstruktur im Unternehmen gewonnen wurden, die auch diese Bereiche teilweise einschließen. Lediglich ein gezieltes Nachfragen bei Mitarbeitern aus diesen Bereichen blieb aus. Eine Beeinflussung der Ergebnisse könnte des Weiteren durch die ohnehin umstrittene Erhebungsform der teilnehmenden Beobachtung stattgefunden haben. Während der Beobachtungsphase wurden die Produktionsmitarbeiter über das Forschungsziel informiert und waren der Beobachtungssituation bewusst ausgesetzt. Der Beobachter beeinflusst das Feld und in diesem konkreten Fall das Verhalten der anwesenden Mitarbeiter in der Produktion. Auf welche Weise sich diese Beeinflussung auswirkt, ist schwer einzuschätzen. Jedoch wird diesem Problem durch die Datentriangulation mit dem Interviewdatenmaterial entgegengewirkt. Die Daten der Beobachtung wurden lediglich genutzt, um die Aussagen der Interviews zu überprüfen und mit eigenen Erfahrungen zu unterfüttern. Dabei konnten zwischen beiden Datenquellen keine großen Diskrepanzen wahrgenommen werden. Die Beobachtungsphase diente vielmehr dazu, das Verständnis für die Erläuterungen der Interviewpartner zu verbessern und die Arbeitsabläufe sowie das Miteinander im Betrieb besser kennenzulernen. Die Beobachtung lieferte dadurch eine weitere Betrachtungsperspektive auf die innerbetrieblichen Beziehungen und diente als wertvolle Ergänzung zu den leitfadengestützten Interviews.

## 7.2 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Die dargelegten Ergebnisse rechtfertigen die Aussage, dass das organisationale Sozialkapital durch den Einsatz von Leiharbeit nicht zwangsläufig beeinflusst wird. Die Organisation kann sich vor einem negativen Einfluss auf das interne organisationale Sozialkapital schützen, indem der Aufbau und die Pflege von innerbetrieblichen Sozialkapitalressourcen ausschließlich innerhalb der Stammebelegschaft stattfinden. Die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management entwickeln sich weitestgehend unabhängig von den wechselnden Leiharbeitskräften. Die Leiharbeitnehmer sind meist nur kurz im Unternehmen und verfügen nicht über das betriebspezifische Wissen, welches für stabile Austauschbeziehungen mit den Kollegen notwendig wäre. Die im Fallbeispiel angewandte Einsatzstrategie fördert dennoch ein kooperatives Verhalten in der Belegschaft. Konkurrenz um Arbeitsplätze ist weder bei dem Stammpersonal noch bei den Leiharbeitern erkennbar. Lediglich zwischen den Schichtteams besteht ein Wettkampf um Anerkennung im Unternehmen. Innerhalb der einzelnen Teams herrschen jedoch eine enge Verbundenheit und der Anspruch, gemeinsam die beste Arbeitsleistung zu erbringen. Damit erklärt sich auch in gewissem Maße der hilfsbereite Umgang miteinander, der unabhängig von der Beschäftigungsform besteht. Es müssen alle Mitarbeiter gemeinsam funktionieren, um das Ziel zu erreichen, dabei werden die Leiharbeiter dennoch nur begrenzt in die soziale Struktur eingebunden. Sie bleiben zugehörig zur Randbelegschaft, da sie als leicht zu ersetzen gelten. Durch strukturelle und soziale Abgrenzungsmechanismen wird eine klare Trennlinie zwischen der Stamm- und Randbelegschaft gezogen, die das organisationale Sozialkapital von externen Mitarbeitern abschirmt und schützt. Lediglich im Falle von Liebesbeziehungen zwischen Leiharbeitnehmern und Festangestellten, wie im Fallbeispiel, entstehen bei den festangestellten Produktionsmitarbeitern möglicherweise Erwartungen an das Management, die nicht erfüllt werden können. Das kann zu einer Erschütterung der Beziehungen zwischen Stammpersonal und Management führen. Aber dabei handelt es sich im Fallbeispiel um Ausnahmen, die das stabile Beziehungsgerüst innerhalb der Stammebelegschaft kaum beeinflussen können.

Wie die Arbeit gezeigt hat, kann die Annahme, dass durch Leiharbeit der Aufbau eines stabilen innerbetrieblichen Beziehungsnetzwerkes gestört werde (u.a. Seifert/Pawlowsky 1998, Leana/van Buren 1999, Haunschild 2000, Werthebach *et al.* 2002), nicht bestätigt werden. Trotzdem wäre es lohnenswert, die Ergebnisse der Fallstudie in diesem Zusammenhang durch einen Vergleich mit anderen Organisationen zu überprüfen. Für eine

erste Darstellung der Beziehungsgefüge im Hinblick auf Leiharbeit genügt die Untersuchung eines Fallbeispiels. Es wäre jedoch interessant zu untersuchen, ob unter stärkeren innerbetrieblichen Wettbewerbsbedingungen die Schutzmechanismen bestehen bleiben oder ob Leiharbeiter dadurch eine größere Rolle in dem Beziehungsnetzwerk des Einsatzbetriebes spielen.

Des Weiteren stellt sich die Frage, ob nicht auch Potenziale hinsichtlich des Aufbaus von Sozialkapital, durch die Abgrenzung der Leiharbeiter verschenkt werden. Auch Leiharbeiter können über wichtige Informationen und Kontakte verfügen, die für die anderen Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer Arbeit in der Organisation einen Wert darstellen können. Die Leiharbeitnehmer äußerten in den Interviews selbst, dass ihr externer Blickwinkel dabei helfen kann, Betriebsblindheit vorzubeugen.

Ausgehend von diesem Ergebnis wäre es wünschenswert zu untersuchen, ob durch Leiharbeit negative Sozialkapitaleffekte, wie Ethnozentrismus, abgeschwächt werden können.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich aus den unterschiedlichen Wahrnehmungen des Stammpersonals des Einsatzunternehmens und der Leiharbeitnehmer. Während das Management und die Arbeitnehmer, eine klare Abgrenzung zu den Leiharbeitnehmern feststellen, sehen sich die Leiharbeiter selbst als sehr gut integriert und engagiert im Unternehmen und können nahezu keine Abgrenzung zum Stammpersonal feststellen.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, das innerbetriebliche Beziehungsnetzwerk in einem Einsatzbetrieb holistisch zu betrachten und somit die Rolle von Leiharbeitern aus verschiedenen Perspektiven zu untersuchen, um anschließend die Zusammenhänge zwischen Leiharbeit und dem organisationalen Sozialkapital herauszuarbeiten. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die innerbetrieblichen Sozialkapitalressourcen durch den Einsatz von Leiharbeit kaum tangiert werden und keine direkten Zusammenhänge feststellbar sind. Dennoch ergibt sich aus den gewonnenen Erkenntnissen, wie soeben erläutert, weiterer Forschungsbedarf und darüber hinaus konnte ein Beitrag zum besseren Verständnis des Einflusses von Leiharbeit auf Organisationen geleistet werden.

## Literaturverzeichnis

- Adler, P.S., Kwon, S.-W. (2002):** Social Capital: Prospects for a new concept, in: Academy of Management Review, 27(1), 17-40.
- Allan, C. (2000):** The hidden organisational costs of using non-standard employment, in: Personnel Review 29(2), 188-206.
- Artus, I. (2014):** Mitbestimmung und Leiharbeit, in: WSI Mitteilungen 2/2014, 113-121.
- Bachmann, G. (2009):** Teilnehmende Beobachtung, in: Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 248-271.
- Badura, B., Schröder, H., Vetter, C. (Hrsg.) (2009):** Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen, Heidelberg: Springer Verlag.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M., Behr, M. (2008):** Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, Berlin: Springer Verlag.
- Benkhoff, B. (2004):** Vieldeutiges Instrument Leiharbeit – was Unternehmen damit anfangen, Vortrag auf dem Workshop: Wettbewerbsvorteile durch flexible Strukturen, 8.07.2004, Workshop-CD, TU Dresden.
- Benkhoff, B., Rybnikova, I. (2005):** Distanzierung hinterlässt Spuren: Einflüsse externen Personals im Einsatzunternehmen, in: GfA (Hrsg.): Personalmanagement und Arbeitsgestaltung, 51. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund: GfA Press, 361-364.
- BA, Bundesagentur für Arbeit (2014):** Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe, in: Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen - Arbeitnehmerüberlassung, Nürnberg, Januar 2014.
- Braun, S. (2001):** Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland, in: Leviathan 29(3), 337-354.
- Bourdieu, P. (1983):** Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen: Schwartz, 183-198.

- Bourdieu, P. (1985):** Sozialer Raum und ‚Klassen‘, Leçon sur la leçon, Zwei Vorlesungen, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Burt, R.S. (2000):** The network structure of social capital, in: Research in Organizational Behavior, 22: 345-423.
- Coleman, J.S. (1988):** Social capital in the creation of human capital, in: American Journal of Sociology 94, 95-120.
- Coleman, J.S. (1990):** Foundations of Social Theory, Cambridge, MA: Havard University Press.
- Coleman, J.S. (2010):** Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1 Handlungen und Handlungssysteme, 3. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.
- Davis-Blake, A., Broschak, J.P., George, E. (2003):** Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees, in: Academy of Management Journal 46(4), 475-485.
- Dreyer, M. (2009):** Das (gute) Recht der Zeitarbeit-rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick, in: Schwab, M.O., Durian, A. (Hrsg.): Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 17-30.
- Erickson, B.H. (2001):** Good Networks and Good Jobs: The Value of Social Capital to Employers and Employees, in: Lin, N., Cook, K.S., Burt, R.S. (Hrsg.): Social Capital, New York: Aldine de Gruyter.
- Franzen, A., Pointner, S. (2007):** Sozialkapital: Konzeptualisierungen und Messungen, in: Franzen, A. und Freitag, M. (Hrsg.): Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen, Sonderheft 47/2007 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 66-90.
- Gabbay, S.M., Leenders, R. Th. A.J. (2001):** Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital, in: Gabbay, S.M., Leenders, R.Th.A.J. (Hrsg.): Social Capital of Organizations – Research in the Sociology of Organizations, Amsterdam: JAI-Elsevier Science 18, 1-20.
- Granovetter, M. (1973):** The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology, 78(6), 1360–1380.
- Haunschild, A. (2000):** Neue Beschäftigungsverhältnisse, Unternehmensgrenzen und soziales Kapital, 2. gekürzte Fassung, Hamburg: Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript.

- Heger, C. (2011):** Die Bedeutung betrieblichen Sozialkapitals für die Überwindung externer Unternehmenskrisen, Magisterarbeit: Universität Wien.
- Helfferrich, C. (2011):** Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holst, H. (2009):** Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen, in: WSI- Mitteilungen 3/2009, 143-149.
- Hucker, T. (2008):** Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel, München und Mehring: Rainer Hampp.
- Iseke, A. (2007):** Sozialkapitalbildung in Organisationen, München und Mehring: Rainer Hampp.
- Keller B. Seifert H. (2007):** Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität, in: Rehberg, K.-S., Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 4390-4405.
- Leana, C.R., van Buren, H.J. (1999):** Organizational Social Capital and Employment Practices, in: Academy of Management Journal, 24(3), 538-555.
- Leenders, R., Gabbay, S.M. (Hrsg.) (1999):** Corporate Social Capital and Liability, Boston: Springer Verlag.
- Lesser, E.L. (Hrsg.) (2000):** Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Liebold, R. , Trinczek, R. (2009):** Experteninterview, in: Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 32-56.
- Lindström, M. (2006):** Psychosocial work conditions, social participation and social capital: A causal pathway investigated in a longitudinal study, in: Social Science & Medicine 62(2), 280-291.
- Linne, G., Vogel, B. (Hrsg.) (2003):** Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktintegration, Arbeitspapier 68, Düsseldorf: Hans-Böckler Stiftung.

- Loury, G. C. (1977):** A Dynamic Theory of Racial Income Differences, in: Wallace, P. A., LaMond, A. (Hrsg.): Women, Minorities, and Employment Discrimination, Lexington, Mass: Heath, 153–186.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim: Beltz.
- Maurer, I. (2003):** Soziales Kapital als Erfolgsfaktor junger Unternehmen, Dissertation, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meurer, M. (2006):** Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis – vorgestellt am Beispiel der Airpart GmbH, Diplomarbeit, Bochum: Ruhr-Universität.
- Moser, K., Galais, N. (2009):** Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht, in: Schwab, M.O., Durian, A. (Hrsg.): Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 49-65.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S.(1998):** Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, in: Academy of Management Review 23(2), 242-266.
- Portes, A. (1998):** Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, in: Annual Review of Sociology 24, 1–24.
- Promberger, M. (2007):** Leiharbeit. Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis, in: Keller, B. (Hrsg.): Atypische Beschäftigung-Flexibilisierung und soziale Risiken, Berlin: edition sigma, 127-145.
- Putnam, R.D. (1993):** Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R.D. (1995):** Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America, in: Political Science and Politics 28(4), 664–683.
- Putnam, R.D. (2000):** Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, New York: Simon and Schuster.
- Reagans, R.E., Zuckerman, E.W. (2001):** Networks, diversity and performance: The social capital of R&D teams, in: Organization Science 12(4), 502-518.
- Riemer, K. (2005):** Sozialkapital und Kooperation. Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. Tübingen: Mohr Siebeck.



- Ripperger, T. (2003):** Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, 2. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schäfer, H. (2009):** Entwicklung der Zeitarbeit, in: Schwab, M.O., Durian, A. (Hrsg.): Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 4-16.
- Schwab, M.O. (2009):** Zeitarbeit aus Unternehmenssicht, in: Schwab, M.O., Durian, A. (Hrsg.): Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 33-48.
- Schenck, U. (2004):** Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte; Zwei Fallstudien über Ursachen und strategische Nutzung, in: Vogel, B. (Hrsg.) (2004): Leiharbeit – neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform, Hamburg: VSA-Verlag, 98-118.
- Seifert, M., Pawlowsky, P. (1998):** Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31(3), 599-611.
- Tymon, W.G., Stumpf, S.A. (2003):** Social capital in the success of knowledge workers, in: Career Development International 8(1), 12-20.
- Ueberle, M. (2013):** Sozialkapital, Mitarbeitergesundheit, Betriebserfolg. Zum Nachweis eines Zusammenhangs zwischen der individuellen und kollektiven Ausstattung mit Sozialkapital, der Gesundheit von Mitarbeitern und dem Betriebserfolg. Dissertation: Universität Bielefeld.
- Voss, E., Vitols, K. (2013):** Leiharbeit in Europa: zwischen Flexibilität und Sicherheit, in: WSI Mitteilungen 8/2013, 580-587.
- Werthebach, M.; Sodenkamp, D.; Schmidt, K.H. (2000):** Merkmale, Bedingungen und Folgen von Rollenklarheit bei der Arbeit – ein Vergleich zwischen Leiharbeitnehmern und Mitarbeitern der Stammbeslegschaft eines Produktionsbetriebes, in: Arbeit 4(9), 1-16.