

Arbeitsmotivation und Beschäftigungsperspektiven
in atypischen Beschäftigungsverhältnissen
– eine empirische Analyse anhand der Zeitarbeit
in Deutschland

Nevena Jordanova Toporova

Vollständiger Abdruck der von der TUM School of Management der
Technischen Universität München
zur Erlangung einer Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitz: Prof. Dr. Isabell M. Welpé
Prüfer*innen der Dissertation: 1. Prof. Dr. Alwine Mohnen
2. Prof. Dr. Christine Harbring

Die Dissertation wurde am 21.11.2022 bei der Technischen Universität München
eingereicht und durch die TUM School of Management am 15.04.2023 angenommen.

Danksagung

Im Jahr 2016 begann für mich an der TU München ein neuer Abschnitt, nicht nur diese Dissertation betreffend. Und dafür kann ich nicht oft genug und immer wieder sagen: Danke!

Doch zurück zu dieser Geschichte hier. Als ich meinem damaligen Arbeitgeber verkündete, dass ich das Unternehmen verlassen und eine Promotion samt einer Anstellung an der Uni beginnen werde, entgegnete er nur: „Da fährst Du aber die Einbahnstraße falsch herum.“ Und was für eine einzigartige Geisterfahrt das wurde! So viele großartige Menschen durfte ich kennenlernen, so viele spannende Projekte begleiten, an so vielen statistischen Ergebnissen verzweifeln. Und doch hat all das entscheidend zu diesem Werk beigetragen.

Zuallererst möchte ich mich bei Prof. Dr. Alwine Mohnen für die Betreuung dieser Arbeit bedanken und für all das darüber hinaus, wofür es hier zu wenig Zeilen gibt. Ich danke Dir von Herzen, dass Du, stets mit einem Lächeln auf den Lippen, mir die Zeit, den Raum, das Feedback, die Inspiration, die Motivation und den Rückhalt gegeben hast, meinen Ideen und meiner Forschung nachzugehen. Bedanken möchte ich mich auch bei Prof. Dr. Christine Harbring und bei Prof. Dr. Isabell M. Welpel für die Zweitbetreuung sowie den Vorsitz des Prüfungsausschusses dieser Arbeit. Ein besonderer Dank gilt auch meinen Co-Autoren Prof. Dr. Christian Grund, Prof. Dr. Christian Hopp und Prof. Dr. Axel Minten für Eure Inspirationen, Eure Zeit und Euer Feedback. Ich konnte so viel von Euch lernen! Ein Dank gilt auch allen Gutachtern, die entscheidend zu der Qualität der Aufsätze beigetragen haben. Und natürlich auch einen ganz besonderen Dank an alle Unternehmen, die mich mit Datenmaterial und ihrer Expertise versorgt sowie stets ein offenes Ohr bei allen Rückfragen hatten.

Es waren großartige Zeiten, die ich an der RWTH Aachen, der Universität Wien und der TU München verbringen, dabei so brillanten Forschern und tollen Menschen begegnen und so viel Unterstützung erfahren durfte. Danke für die wertvollen Freundschaften, die daraus erwachsen sind und die mich auch über diese Zeit hinaus begleiten werden.

Ein riesengroßer Dank gilt zuletzt auch meiner Familie, meinem Mann und unseren großartigen Töchtern, die nicht eine Minute an diesem Vorhaben gezweifelt haben. Ich bin so glücklich und dankbar für ihren Rückhalt, ihren Sinn für Humor und ihre Geduld. All das war nicht trotz, sondern dank meiner Familie erst möglich!

Inhalt

Danksagung.....	I
Inhalt	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Zusammenfassung.....	VIII
Abstract.....	X
1 Einleitung	1
1.1 Zeitarbeit in Deutschland	3
1.1.1 Definition und Aufbau.....	3
1.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung und Funktionen	4
1.2 Bisherige empirische Befunde.....	9
1.3 Entwicklung der Forschungsfragen	16
1.4 Relevanz der Fragestellungen	18
1.5 Darstellung der Datensätze und Methode.....	21
1.6 Zentrale Befunde der Studien	26
2 Signaling, Selektion und Übernahmen: empirische Erkenntnisse über Sprungbrett- Effekte und den Teufelskreis in der Zeitarbeit	28
2.1 Einführung	30
2.2 Institutioneller Kontext und verwandte Arbeiten	31
2.2.1 Hintergrund zur Zeitarbeit in Deutschland	31
2.2.2 Verwandte empirische Forschung.....	32
2.3 Theoretischer Hintergrund und Hypothesen.....	34
2.3.1 Theoretisches Modell.....	34
2.3.2 Lernprozess der Arbeitgeber durch Zeitarbeit	35
2.3.3 Grenzen der Informationsbeschaffung über die Fähigkeiten des Zeitarbeitnehmers.....	36
2.3.4 Zeitarbeit: ein Teufelskreis?.....	37
2.4 Empirische Methodik.....	39
2.4.1 Datensatz und Variablen	39
2.4.2 Methodik.....	41
2.5 Ergebnisse	44
2.6 Diskussion	52

2.7 Limitationen und zukünftige Forschungsmöglichkeiten	54
2.8 Schlussfolgerung	56
3 Motivationsbeurteilungen von Zeitarbeitnehmern – eine empirische Analyse auf Basis von Beurteilungen der Entleihunternehmen	57
3.1 Einführung	59
3.2 Bisherige empirische Befunde.....	61
3.3 Theoretische Überlegungen	65
3.4 Datensatz und Variablen	70
3.5 Ergebnisse	75
3.6 Schlussfolgerung	83
4 Das Gender-Paradoxon der Arbeitsmotivation bei atypisch beschäftigten Arbeitnehmern – empirische Untersuchungen am Beispiel der Zeitarbeit	86
4.1 Einleitung	88
4.2 Stand der Forschung	89
4.3 Daten und Variablen	94
4.4 Empirische Ergebnisse	97
4.5 Diskussion der Ergebnisse	103
4.5.1 Einordnung und Interpretation der Befunde	103
4.5.2 Limitationen der Datenbasis	107
4.5.3 Limitationen der Motivationsmessung	107
4.6 Schlussfolgerung	109
5 Fazit.....	112
5.1 Zentrale Ergebnisse.....	112
5.2 Implikationen für die Praxis.....	115
5.3 Beitrag zur Literatur.....	118
5.4 Limitationen und Ausblick	120
6 Literaturverzeichnis	125
7 Anhänge	142
7.1 Anhang A: Beispiele und Tabellen aus Kapitel 2.....	142
7.2 Anhang B: Abbildungen und Tabellen aus Kapitel 3	144
7.3 Anhang C: Autorenbeiträge	148

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Das Dreiecksverhältnis der Zeitarbeit	3
Abb. 1.2: Funktionen der Zeitarbeit aus Arbeitgeber- bzw. Entleihunternehmens- und Arbeitnehmerperspektive	6
Abb. 1.3: Kategorisierung bisheriger Forschungsarbeiten – Entleihunternehmen-Perspektive	9
Abb. 1.4: Kategorisierung bisheriger Forschungsarbeiten – Arbeitnehmerperspektive .	11
Abb. 1.5: Funktionen der Zeitarbeit und Forschungslücken.....	16
Abb. 1.6: Zusammensetzung des Gesamtdatensatzes.....	21
Abb. 2.1: Theoretisches Modell und Hypothesen.....	35
Abb. 2.2: Koeffizient des Hochschul-/Fachhochschulabschlusses innerhalb der Quartile der Überlassungsdauer (Logit).....	47
Abb. 2.3: Marginaler Effekt des Interaktionsterms (Überlassungsdauer und (Fach-)Hochschulabschluss)	48
Abb. 2.4: Koeffizient des Hochschul-/Fachhochschulabschlusses innerhalb der Quartile der Überlassungsdauer (Heckman)	50
Abb. 3.1: Bewertung der Motivation von Zeitarbeitnehmern	72
Abb. 4.1: Einstellungs-, Entleih- und Bewertungsprozess eines Zeitarbeitnehmers	95
Abb. B1: Verteilung der Motivationsbewertung von Frauen und Männern	144

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1: Relevanz der Forschungsfragen für die Praxis	19
Tab. 1.2: Zentrale Befunde der Studien	27
Tab. 2.1: Variablenbeschreibung und Referenzen	40
Tab. 2.2: Übernahmewahrscheinlichkeit (Heckman-Selection-Regression)	46
Tab. 2.3: Übernahmewahrscheinlichkeit (Probit Regression und Probit mit PSM- Gewichtung).....	51
Tab. 3.1: Deskriptive Statistiken der abhängigen Variablen	74
Tab. 3.2: Deskriptive Statistiken der unabhängigen Variablen	75
Tab. 3.3: Individuelle und jobbezogene Charakteristika und Motivations- (Ordered- Probit-Schätzungen) bzw. Arbeitsmoralbewertung (OLS).....	76
Tab. 3.4: Einflussfaktoren der Motivations- (Ordered-Probit-Schätzungen) sowie der Arbeitsmoralbewertung (OLS) in Folgeprojekten	79
Tab. 3.5: Einflussfaktoren auf die Motivations- (Ordered-Probit-Schätzungen) sowie der Arbeitsmoralbewertung (OLS) von Frauen und Männern	80
Tab. 4.1: Deskriptive Statistiken der Variablen	97
Tab. 4.2: Einflussfaktoren der Motivation mit Fokus auf Lohn (Ordered-Probit- Schätzungen).....	98
Tab. 4.3: Einflussfaktoren der Motivation getrennt nach Ausbildungsstufe (Ordered- Probit-Schätzungen).....	100
Tab. 4.4: Einflussfaktoren der Motivation getrennt nach Geschlecht (Ordered-Probit- Schätzungen).....	101
Tab. 4.5: Einflussfaktoren der Motivation pro Ausbildungsniveau (Ordered-Probit- Schätzungen).....	102
Tab. 5.1: Implikationen der Forschungsergebnisse für die Praxis	116
Tab. A1: Deskriptive Statistiken und Korrelationsmatrix	143
Tab. B1: Ergebnisse der Faktoranalyse zum Konstrukt Arbeitsmoral	144
Tab. B2: Individuelle und jobbezogene Charakteristika und Motivations- (Ordered- Probit-Schätzungen) sowie der Arbeitsmoralbewertung (OLS) im ersten Projekt	145

Tab. B3: Individuelle und jobbezogene Charakteristika und Motivationsbewertung (Binäre Probit-Schätzungen) – Transformation der Motivationsbewertung in eine binären Variablen (1 = (sehr) hohe Motivation)	146
Tab. B4: Individuelle und jobbezogene Charakteristika und Motivationsbewertung (Ordered-Probit-Schätzungen) – alle Beobachtungen (Modelle 1 und 2) und Teilstichprobe der Beobachtungen, für die auch Angaben zur Arbeitsmoral vorliegen	147

Abkürzungsverzeichnis

IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
MLE	Maximum Likelihood Estimation
OLS	Ordinary Least Squares
PSM	Propensity Score Matching
TAE	Temporary Agency Employee
VIF	Variance Inflation Factors

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zu der Frage, unter welchen Umständen Zeitarbeit als atypische Beschäftigungsform ihre Funktionen der Personalanpassung – durch befristete Überlassungen von Zeitarbeitnehmern – und der Personalvermittlung – durch Bereitstellung von Zeitarbeitnehmern zur Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis – erfüllen und damit als Instrument bei Beschäftigungsschwankungen am Arbeitsmarkt fungieren kann. Der für die quantitativen Analysen der Forschungsfragen erhobene Datensatz stammt aus einem mehrmaligen Matching von personenbezogenen Daten von Zeitarbeitnehmern und projektbezogenen Daten aus den entsprechenden Überlassungen und Übernahmen sowie aus Charakteristika der Entleihunternehmen.

Der erste Aufsatz richtet seinen Blick auf die Personalvermittlungsfunktion und untersucht die Fragestellungen, in welcher Weise eine Beschäftigung in der Zeitarbeit für die Arbeitnehmer als Sprungbrett in ein permanentes Arbeitsverhältnis dienen kann und wie sich in diesem Kontext zeitliche Faktoren – im Sinne eines dynamischen Lernprozesses des Arbeitgebers – auswirken. Die Ergebnisse belegen, dass Überlassungseinsätze für Arbeitgeber durchaus als Lerninstrumente über die zugrunde liegenden Fähigkeiten von Zeitarbeitnehmern dienen können und dass es dabei für Arbeitnehmer während einer Beschäftigung in der Zeitarbeit zu einer Spaltung der weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem regulären Arbeitsmarkt kommen kann. Während für Hochqualifizierte der Einsatz in der Zeitarbeit ein Sprungbrett in die Festanstellung beim Entleihunternehmen darstellen kann, können weniger qualifizierte Arbeitnehmer in eine Art unfreiwilligen Teufelskreis gelangen und mit einer ansteigenden Anzahl an Überlassungen nur noch schwer in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis übergehen.

Der zweite Beitrag widmet sich der Personalanpassungsfunktion und analysiert die Frage, welcher Zusammenhang zwischen individuellen sowie jobspezifischen Merkmalen und der Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer besteht, die durch den direkten Vorgesetzten im Entleihunternehmen bewertet wird. Ein zentrales Ergebnis des Beitrages ist, dass Arbeitsbedingungen im Sinne jobspezifischer Merkmale einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsmotivationseinschätzung der Zeitarbeitnehmer haben. Hierbei konnte gezeigt werden, dass zwischen einer Übernahmeentscheidung in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim Entleihunternehmen und der Motivationsbewertung ein positiver Zusammenhang besteht. Währenddessen führen Folgeüberlassungen, insbesondere bei einem

Wechsel des Entleihunternehmens, zu niedrigeren Motivationsbewertungen. Getrennte Analysen nach Geschlecht ergeben, dass längere Projektlaufzeiten bei Männern mit höheren Motivationsbewertungen einhergehen, während bei Frauen dieser Effekt bei höheren Stundenlöhnen auftritt.

Der letzte Aufsatz fokussiert sich auf individuelle Faktoren der Zeitarbeitnehmer und deren Zusammenhang zu Motivation, indem er untersucht, welcher Beitrag die Bildungsstufe für die Entwicklung der Arbeitsmotivation unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechts leistet. Dabei wird insbesondere die Frage diskutiert, ob ein Anstieg der Bildung bei Frauen und Männern zu unterschiedlichen Erwartungen an die Arbeitsbedingungen und dadurch zu unterschiedlichen Effekten bezüglich der Arbeitsmotivation führt. Im Rahmen der Untersuchung konnte gezeigt werden, dass Frauen bei Kontrolle für individuelle und jobspezifische Faktoren signifikant höhere Werte in der Arbeitsmotivation aufzeigen als ihre männlichen Kollegen. Für den Zusammenhang mit der Bildungsstufe gilt, dass mit einem Anstieg der Bildung die Differenz der Arbeitsmotivation zwischen Frauen und Männern ansteigt, wobei hier beide Geschlechter zur Vergrößerung der Differenz entlang der Bildungsniveaus beitragen. Als Erklärungsansatz wird herangezogen, dass sich Männer bei ihrer Arbeitsmotivation stärker an Optionen am Arbeitsmarkt außerhalb der eigenen Beschäftigungssituation orientieren als Frauen.

Hiermit liefert die vorliegende Arbeit neben einer Erweiterung der Literatur auch konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis sowie Implikationen für die künftige Forschung.

Abstract

This thesis contributes to the question under which conditions temporary agency work as an atypical form of employment can fulfil its functions of personnel adjustment – through temporary assignments of temporary agency workers – and personnel placement – through the provision of temporary agency workers to be taken over into a regular employment relationship – and thus function as an instrument for employment fluctuations on the labor market. The data set collected for the quantitative analyses of the research questions originates from multiple matching of personal data of temporary agency workers and project-related data from the corresponding assignments and takeovers as well as from characteristics of hiring companies.

The first paper focuses on the recruitment function and examines the ways in which temporary agency employment can serve as a stepping stone to regular employment for workers and how temporal factors – in the sense of a dynamic learning process for the employer – play out in this context. The results suggest that temporary assignments may well serve as learning tools for employers about the underlying skills of temporary agency workers and that in this process, temporary agency workers may experience a split in further employment opportunities in the regular labor market during temporary agency employment. While for highly skilled workers temporary agency employment can be a stepping-stone to permanent employment with the hirer, other workers can enter a kind of vicious cycle and find it difficult to transition into regular employment as the number of assignments increases.

The second article is devoted to the personnel adjustment function and analyses the relationship between individual and job-related characteristics and the work motivation of temporary agency workers, which is assessed by the direct supervisor in the hiring company. A central result of the paper is that working conditions in the sense of job-related characteristics have a significant influence on the work motivation assessment of temporary agency workers. It could be shown that there is a positive correlation between the decision to take over a temporary agency worker in a regular employment relationship with the hirer and the assessment of motivation. In contrast, subsequent assignments, especially when there is a change of hirer, lead to lower motivation ratings. Separate analyses by gender show that longer project durations are associated with higher motivation ratings for men, while for women this effect occurs at higher hourly wages.

The last paper focuses on individual factors of temporary agency workers and their relationship to motivation by examining the contribution of the educational level to the development of work motivation with special reference to gender. In particular, it discusses the question of whether an increase in education among women and men leads to different expectations of working conditions and thus to different effects with regard to work motivation. Within the framework of the study, it could be shown that women show significantly higher values in work motivation than their male colleagues when controlling for individual and job-related factors. As far as the relationship with educational level is concerned, the difference in work motivation between women and men rise with an increase in education, whereby both genders contribute to the gain in the difference along the educational levels. The paper explains this by stating that men originate their work motivation more strongly towards options on the labor market outside their own employment situation than women.

In addition to expanding literature, this thesis also provides concrete recommendations for practice as well as implications for future research.

1 Einleitung

Der Arbeitsmarkt wird immer wieder sowohl langfristigen Veränderungen unterworfen als auch kurzfristigen Umbrüchen ausgesetzt. Während auf der einen Seite der demografische Wandel, begleitet durch den Fachkräftemangel, ein immer knapperes Arbeitskräfteangebot für bestimmte Berufsgruppen nach sich zieht (Abeliansky et al., 2020), verändern gleichzeitig der technologische Fortschritt und die digitale Transformation neben der Arbeitsgestaltung auch immer häufiger das Anforderungsprofil bestimmter Berufszweige oder schaffen völlig neue Tätigkeitsfelder (Schwarz Müller et al., 2018; Arntz et al., 2019). Neben diesem über Jahrzehnte hinweg sich vollziehenden tiefgreifenden Wandel führen gleichzeitig globale Pandemien und politische Auseinandersetzungen zu kurzfristigen Turbulenzen auf dem Arbeitsmarkt, indem ganze Berufszweige, bedingt durch Lockdowns oder Lieferketteneinbrüche, ihre Tätigkeit nicht mehr ausüben können (Gartner & Weber, 2022; Hall & Kudlyak, 2022). Während einige dieser Turbulenzen durch Kurzarbeit abgefangen werden können (Balleer et al., 2016; Gehrke & Weber, 2020), führen länger andauernde Arbeitsunterbrechungen dazu, dass Mitarbeiter aus ihrer Branche abwandern und sich neuen Tätigkeitsgebieten zuwenden (Baert, 2021). Was einerseits für die Flexibilität und Durchlässigkeit des Arbeitsmarktes spricht, führt andererseits nach Abklingen der Krise durch die zuvor erfolgte Abwanderung zum großen Arbeitnehmermangel in den entsprechenden Branchen (Bundesagentur für Arbeit, 2022a). Für all diese Veränderungen oder Szenarien gilt es aus Sicht von Unternehmen und Organisationen sowohl kurzfristig den Personalbedarf zu decken als auch ggf. langfristig Stammpersonal aufzubauen.

Der Zeitarbeit können gerade während Phasen starker wirtschaftlicher Unsicherheiten und Veränderungen wichtige Funktionen für den Arbeitsmarkt zukommen (Hosono et al., 2015; Baumgarten & Kvasnicka, 2017; Neumann, 2017; Wehrli, 2017). Durch diese atypische Beschäftigungsform gewinnen Arbeitgeber¹ ein Instrument, um flexibel sowohl kurzfristig auf Ungleichgewichte zu reagieren und Personal im Sinne einer Personalanpassung auszuleihen als auch über Zeitarbeitnehmer langfristig neues Stammpersonal zu rekrutieren, als eine Form der Personalvermittlung (Burda & Kvasnicka, 2006;

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird innerhalb dieser Dissertation – sofern nicht anders gekennzeichnet – bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Baumgarten & Kvasnicka, 2012; Schäfer, 2017). Auch Arbeitnehmer profitieren von einer Anstellung in der Zeitarbeit, in der sie sowohl kurzfristig eine neue Beschäftigung finden als auch einen Übergang in den regulären Arbeitsmarkt erzielen können (Kvasnicka, 2009; Strotmann & Moczadlo, 2017).

So kann sich der Arbeitsmarkt flexibel zwischen Angebot und Nachfrage einpendeln, indem Zeitarbeit sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite für eine schnellere und effizientere Allokation von Arbeitsressourcen auch für kurze Zeiträume sorgen kann (Vitols, 2003).

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zur Fragestellung, welche Faktoren dazu beitragen, dass Zeitarbeit ihre Funktionen der Personalanpassung – durch eine befristete Überlassung von Zeitarbeitnehmern – und ihre Funktion der Personalvermittlung – durch Bereitstellung von Zeitarbeitnehmern zur Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim Entleihunternehmen – erfüllen und damit als Instrument bei Beschäftigungsschwankungen am Arbeitsmarkt fungieren kann.

Die Arbeit ist dabei wie folgt gegliedert: Zunächst werden in Kapitel 1 das Konstrukt, die wirtschaftliche Bedeutung und die Funktionen der Zeitarbeit aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive vorgestellt, bevor eine Einordnung der Literatur vorgenommen wird, aus der die Forschungslücken identifiziert und die Forschungsfragen hergeleitet werden. Im Anschluss werden die Datensätze beschrieben, auf deren Basis die quantitativen Analysen erfolgen, sowie die zentralen Befunde der Studien vorgestellt. Der erste Aufsatz (Kapitel 2) beschäftigt sich mit der Personalvermittlungsfunktion und widmet sich der Frage, in welcher Weise eine Beschäftigung in der Zeitarbeit für die Arbeitnehmer als Sprungbrett in ein permanentes Arbeitsverhältnis beim Entleihunternehmen dienen kann und wie sich in diesem Kontext zeitliche Faktoren auswirken. Der zweite Beitrag (Kapitel 3) richtet seinen Blick auf die Personalanpassungsfunktion und analysiert die Frage, welcher Zusammenhang zwischen individuellen und jobspezifischen Merkmalen und der Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer besteht. Mit Fokus auf die Personalanpassungsfunktion widmet sich der letzte Aufsatz (Kapitel 4) den individuellen Faktoren der Zeitarbeitnehmer und deren Zusammenhang mit Motivation, indem er untersucht, welchen Beitrag die Bildungsstufe für die Entwicklung der Arbeitsmotivation im Entleihunternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechts leistet und welche Rolle dabei die Erwartungen an die Arbeitsbedingungen spielen. Im fünften und letzten Kapitel werden in einem Fazit die zentralen Ergebnisse nochmals zusammengetragen,

ihre Implikationen für die Praxis herausgearbeitet und ihr Beitrag zur Literatur eingeordnet sowie um Limitationen der Studien und um einen Ausblick für künftige Forschung ergänzt.

1.1 Zeitarbeit in Deutschland

Im Folgenden soll zunächst das Konstrukt der Zeitarbeit in Deutschland vorgestellt werden, bevor auf ihre wirtschaftliche Bedeutung und ihre Funktionen innerhalb des Arbeitsmarktes für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eingegangen wird.

1.1.1 Definition und Aufbau

Zeitarbeit ist dadurch charakterisiert, dass ein Arbeitgeber (Zeitarbeitsunternehmen, Personalleasingagentur, Verleiher) einen Arbeitnehmer (Zeitarbeitnehmer, Leiharbeitnehmer) einem Dritten (Entleihunternehmen, Kundenunternehmen, Nutzer) gegen Entgelt für begrenzte Zeit zur Arbeitsleistung überlässt (Vitols, 2003; Statista, 2022a). Damit entsteht zwischen dem Zeitarbeitnehmer und dem Entleihunternehmen durch den Überlassungsauftrag ein Beschäftigungsverhältnis, in dem das Entleihunternehmen gegenüber der Zeitarbeitskraft während dieser Überlassungsdauer weisungsbefugt ist (Vitols, 2003; Burda & Kvasnicka, 2006). Das arbeitsrechtliche Verhältnis zwischen dem Arbeitnehmer und dem Zeitarbeitsunternehmen bleibt dabei weiterhin unverändert bestehen (Vitols, 2003).

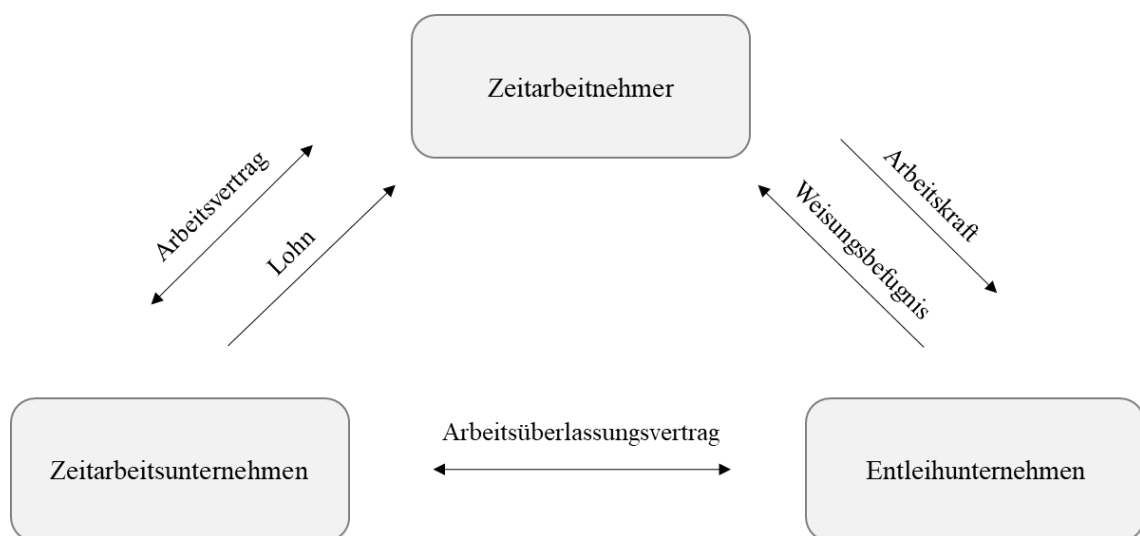


Abb. 1.1: Das Dreiecksverhältnis der Zeitarbeit (Crimmann et al., 2009)

Ausschlaggebend für die Zeitarbeit ist demnach die Dreieckskonstellation zwischen Arbeitgeber (Zeitarbeitsunternehmen), (Zeit-)Arbeitnehmer und Nutzer (Entleihunternehmen) bei getrenntem Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis (Vitols, 2003). Dieses Dreieckskonstrukt unterscheidet die Zeitarbeit wesentlich von anderen flexiblen Beschäftigungsformen wie etwa den befristeten Arbeitsverträgen (Burda & Kvasnicka, 2006). Die Kennzeichnung der Zeitarbeit als „atypische“ Beschäftigungsform bezieht sich demnach auf den Umstand, dass Zeitarbeitskräfte ihre Arbeitsleistung bei einem anderen Unternehmen erbringen und nicht bei ihrem gesetzlichen Arbeitgeber (Kvasnicka & Werwatz, 2003a). Die Zeitarbeitsverhältnisse unterscheiden sich in Deutschland in rechtlicher Hinsicht kaum von den „normalen“ bzw. regulären Arbeitsverhältnissen² und sind im Allgemeinen unbefristeter Natur (Kvasnicka, 2003; Kvasnicka & Werwatz 2003a; Moser et al., 2017). Faktisch genießen Zeitarbeitnehmer die gleichen Arbeitnehmerrechte und den gleichen Kündigungsschutz wie regulär Beschäftigte gemäß den Bestimmungen des allgemeinen Arbeits- und Sozialversicherungsrechts (Klös, 2000; Kvasnicka, 2009). Die Arbeitnehmerüberlassung ist seit 1972 in Deutschland gesetzlich geregelt, wobei das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz seither mehrfach modifiziert wurde (Schäfer, 2017; Bundesagentur für Arbeit, 2022b, S. 5).³

Neben dem gebräuchlichen Begriff „Zeitarbeit“, auf den in dieser Arbeit hauptsächlich zurückgegriffen wird, werden für die gleiche überbetriebliche Beschäftigungsform synonym die Bezeichnungen „Arbeitnehmerüberlassung“, „Leiharbeit“ oder „Personalleasing“ verwendet (Vitols, 2003).

1.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung und Funktionen

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit waren 2021 im gleitenden Jahresdurchschnitt 816.000 Zeitarbeitnehmer in Deutschland entweder sozialversicherungspflichtig oder ausschließlich geringfügig angestellt, mit steigender Tendenz. Damit beträgt ihr Anteil an allen Beschäftigten in Deutschland 2,1 %. Rund drei Viertel aller Zeitarbeitnehmer sind in einem der ca. 11.000 Unternehmen, die ausschließlich oder überwiegend

² Reguläre Beschäftigung wird hier im Sinne von Nienhüser und Matiaske (2003) definiert als ein Normalarbeitsverhältnis mit einem permanenten Arbeitsvertrag, verpflichtenden Sozialversicherungsbeiträgen, einer korrespondierenden Entlohnung und insbesondere einer vollen Überschneidung von Arbeit und Beschäftigung.

³ Für einen Überblick über die damit verfolgten Zielsetzungen der eingeführten Regelungen siehe auch Stolz (2017).

Zeitarbeit betreiben (sogenannte Hauptzweckbetriebe) beschäftigt. Daneben zählte die Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2021 noch 36.000 Mischbetriebe, deren wirtschaftlicher Schwerpunkt in einer anderen Branche angesiedelt ist und die das verbleibende Viertel der Zeitarbeitnehmer beschäftigt und entleiht (Bundesagentur für Arbeit, 2022b).⁴

Im Vergleich zu Normalbeschäftigten ist der mittlere Verdienst eines Zeitarbeitnehmers um 43 % geringer, wobei drei Fünftel des Lohnunterschieds durch die strukturellen Unterschiede zwischen der Gruppe der Zeitarbeitnehmer und den Beschäftigten insgesamt erklärt werden kann. Bezüglich der Ausbildungsstufe der Angestellten in der Zeitarbeit finden sich 32 % Mitarbeiter ohne Berufsabschluss, 57 % mit anerkanntem Berufsabschluss und 11 % Akademiker wieder. Mit Blick auf alle Beschäftigten liegt das entsprechende Verhältnis bei 16 % zu 65 % zu 19 %. Zeitarbeitnehmer sind i. d. R. jünger und verfügen über entsprechend weniger Berufserfahrung, auch liegt ein höherer Ausländeranteil vor als bei den Beschäftigten insgesamt. Während unter allen Beschäftigten insgesamt 12 % eine hochqualifizierte Tätigkeit ausüben, beträgt der Anteil bei den Zeitarbeitnehmern 5 %. Zudem gilt in der Arbeitnehmerüberlassung i. d. R. eine (tarifvertragliche) Wochenarbeitszeit von 35 Stunden, was sich ebenfalls auf die Verdiensthöhe auswirkt. Aufgrund der vorrangigen Tätigkeiten im Produktionsbereich sind dort häufiger Männer angestellt (71 %). Bezüglich der Struktur der Einsatzbereiche zeichnet sich jedoch bereits eine Verschiebung ab, von den Produktionsberufen zum tertiären Sektor hin, was mit einer Erhöhung des Anteils an Frauen in der Zeitarbeit einhergeht (Bundesagentur für Arbeit, 2022b). Im internationalen Vergleich belegt Deutschland Platz acht bei der Anzahl an Zeitarbeitnehmern, macht damit allerdings bezüglich des Umsatzes den vierten Platz aus (Statista, 2022b; WEC, 2022).

Der Zeitarbeit kommen zwei wichtige Funktionen innerhalb des Arbeitsmarktes zu, die gleichzeitig die Motive für den Einsatz von Zeitarbeitern bzw. für eine Beschäftigungsaufnahme in der Zeitarbeit darstellen. Im Folgenden wird bei der Darstellung dieser Funktionen sowohl die Perspektive der Entleihbetriebe als auch die der Arbeitnehmer eingenommen. Am Rande wird auch auf die Motive der Zeitarbeitsunternehmen eingegangen.

⁴ Nach einer langen Wachstumsphase erreichte die Zeitarbeit im Jahr 2017 ihren vorläufigen Höchststand von 1,08 Millionen Beschäftigten. Die seitdem eingesetzte Abschwächung ist einerseits durch gesetzliche Regulierungen innerhalb dieser Beschäftigungsform, aber andererseits auch durch allgemeine konjunkturelle Entwicklungen bedingt. Seit dem Frühjahr 2021 lag die Zahl der Zeitarbeitnehmer über ihrem jeweiligen Vorjahreswert, erreichte jedoch das Vorkrisenniveau noch nicht. Für eine genaue Darstellung der Entwicklung der Anzahl von Zeitarbeitnehmern siehe auch Bundesagentur für Arbeit, 2022b, S. 7.

	Perspektive Entleihunternehmen	Perspektive Zeitarbeitnehmer
1. Überlassung/ Einsatz	(flexible) Personalanpassung	(Sicherung der) Beschäftigungsfähigkeit
2. Vermittlung/ Übernahme	Personalvermittlung (Rekrutierung- und Selektion)	Sprungbrettfunktion (in den regulären Arbeitsmarkt)

Abb. 1.2: Funktionen der Zeitarbeit aus Arbeitgeber- bzw. Entleihunternehmens- und Arbeitnehmerperspektive (eigene Darstellung)

In der Literatur lassen sich die Funktionen der Zeitarbeit – bezogen auf die Perspektive der Entleihunternehmen und warum sie auf Zeitarbeit zurückgreifen – in zwei Bereiche unterteilen: einerseits die Personalanpassungs- und andererseits die Personalvermittlungsfunktion (Burda & Kvasnicka, 2006).

Die Hauptfunktion der Zeitarbeit ist dabei aus der Perspektive der Entleihunternehmen in erster Linie in der flexiblen Personalanpassung zu sehen, mit der Schwankungen in der Personalkapazitätsleistung ausgeglichen werden können (Vitols, 2003; Ragnitz, 2008; Pflieger, 2012; Jahn & Weber, 2013). Damit kann der Personalbedarf gedeckt werden, der durch Fluktuation, Krankheit, Urlaub und Erziehungsurlaub bei den Mitarbeitern des Entleihunternehmens verursacht wird. Zusätzlich können damit Auftragsspitzen realisiert sowie Überstunden der Belegschaft abgebaut werden (Vitols, 2003). In der Literatur werden in diesem Zusammenhang häufiger die Begriffe „Pufferfunktion“ (Burda & Kvasnicka, 2006) oder „Feuerwehrfunktionen“ (Vitols, 2003) verwendet. Die ökonomischen Vorteile⁵ (bezüglich Kosten, Zeit und Risikoverteilung) des Einsatzes von Zeitarbeit für eine flexible Personalanpassung bei den Entleihunternehmen können einerseits in der Suchphase und andererseits in der Einsatzphase gesehen werden. Auf diese Weise kann innerhalb der Suchphase die Arbeitsnachfrage auch kurzfristig gedeckt werden, indem auf zeitintensive Rekrutierungsverfahren verzichtet wird (Burda & Kvasnicka, 2006). Da Zeitarbeitsunternehmen eine gute Marktübersicht haben, können sie Matching-Probleme leichter und schneller lösen als eine Personalsuche über den Entleihbetrieb selbst (Vitols, 2003; Schäfer, 2017). Das verkürzte Such- und Auswahlverfahren trägt damit zur

⁵ Schäfer (2017) ordnet die Kostenvorteile durch die Nutzung von Zeitarbeit als eigene Funktion/eigenes Nutzungsmotiv ein, der jedoch in der Literatur eine untergeordnete Rolle zugeschrieben wird (Lehmann et al., 2012).

Reduktion der Kosten bei. Während der Einsatzphase können entstehende Administrationskosten in das Zeitarbeitsunternehmen verlagert werden (Vitols, 2003; Burda & Kvasnicka, 2006). Zudem werden nur die effektiven Arbeitszeiten des Zeitarbeitnehmers berechnet. Daneben wird eine Verringerung der Personalreservekosten, verursacht durch Fehlzeiten oder Fluktuation, sowie das Einsparen von Überstundenzuschlägen erreicht (Vitols, 2003). Einsätze von Arbeitskräften können jederzeit beendet werden, was entscheidend zur Reduktion des Risikos beiträgt (Burda & Kvasnicka, 2006). Zudem können Zeitarbeitskräfte, die höhere Fehlzeiten aufweisen, kurzfristig vom Zeitarbeitsunternehmen ausgetauscht werden (Vitols, 2003).

Neben der Personalanpassungsfunktion kann die Zeitarbeit den Entleihbetrieben zusätzlich auch als Rekrutierungs- und Selektionsinstrument innerhalb der Personalvermittlung dienen. Beim Einsatz eines Zeitarbeitnehmers wird ein unverbindlicher Screening-Prozess über die normale Probezeit hinaus ermöglicht, was eine risikofreie Erprobung potenzieller Arbeitskräfte für den Entleihbetrieb darstellt (Vitols, 2003; Burda & Kvasnicka, 2006; Nielen & Schiersch 2014). Hierbei können in großem Umfang Arbeitsproben erhoben werden, welche eine Aussage mit hoher Validität zur Eignung des Arbeitnehmers für eine entsprechende Tätigkeit im Entleihunternehmen ermöglichen (Schuler, 1996; Schmidt & Hunter, 1998). Zudem ist zum Zeitpunkt des Verleihbeginns eine entsprechende Vorauswahl durch das Zeitarbeitsunternehmen bereits erfolgt, indem der Arbeitnehmer zum einen hinsichtlich seiner allgemeinen Leistungsfähigkeit, zum anderen bezüglich einer konkreten Einsatzmöglichkeit in dem jeweiligen Entleihunternehmen geprüft worden ist, verbunden mit den entsprechenden Anforderungen (Autor, 2001; Burda & Kvasnicka, 2006). Das verstärkte Screening hat nicht nur eine Reduktion der Kosten zur Folge, sondern führt auch zu stabileren Beschäftigungsverhältnissen über eine Verbesserung der Matching-Qualität bei einer Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim Entleihunternehmen (Katz & Krueger, 1999; Kvasnicka, 2009).

Rückt die Perspektive der Zeitarbeitnehmer in den Fokus, so können die Funktionen einer Beschäftigung innerhalb der Zeitarbeit einerseits in einer allgemeinen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und andererseits als Sprungbrett in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis unterschieden werden.

Eine Beschäftigung innerhalb der Zeitarbeit bietet in erster Linie eine Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit über einen Zugang zu bezahlter Arbeit (Kvasnicka, 2009; Moser et al., 2017). Davon profitieren laut der Bundesagentur für Arbeit (2022b) insbesondere

zuvor Arbeitslose bzw. Nichtbeschäftigte, Berufseinsteiger sowie aus dem Ausland stammende Arbeitskräfte, die auf dem regulären Arbeitsmarkt einem größeren Risiko einer Nichtbeschäftigung ausgesetzt wären. Mit dem Einsatz innerhalb der Zeitarbeit wird zunächst ein Humankapitalverlust durch eine anhaltende Arbeitslosigkeit aufgehalten (Kvasnicka, 2009) und darüber hinaus eine Weiterqualifizierung durch Praxiserfahrung auf wechselnden Arbeitsplätzen erreicht (Vitols, 2003). Des Weiteren werden in der Literatur aber auch Flexibilisierungswünsche des Arbeitnehmers – hinsichtlich Arbeitszeit und/oder abwechslungsreicher Tätigkeit – als Gründe für eine bewusst gewählte Beschäftigung innerhalb der Zeitarbeit diskutiert (Vitols, 2003; Riedlinger et al., 2020). So wäre denkbar, dass sich Mitarbeiter mit sehr gefragten Fähigkeiten und Qualifikationen über eine Beschäftigung in der Zeitarbeit besserstellen, als es über ein reguläres Arbeitsverhältnis für sie möglich wäre (Kunda et al., 2002; Marler et al., 2002).

Zudem kann eine Beschäftigung in der Zeitarbeit für den Arbeitnehmer als eine Orientierung am Arbeitsmarkt und somit als „offener Suchprozess“ (Walwei, 2002) verstanden werden, in dem der Zeitarbeitnehmer verschiedene potenzielle Arbeitgeber, Bereiche und Tätigkeiten kennenlernen kann (Storrie, 2002; Prinz, 2015), was zusätzliche Chancen für einen Übergang in den regulären Arbeitsmarkt eröffnet (Vitols, 2003). Durch die Einsätze beim Entleihunternehmen erhält der Zeitarbeitnehmer zudem die Möglichkeit, seine Fähigkeiten zu signalisieren (Ichino et al., 2005). Insbesondere für Arbeitnehmer mit beschäftigungshemmenden Merkmalen stellt die Zeitarbeit eine (Wieder-)Einstiegsmöglichkeit in das Berufsleben dar, die ihnen ansonsten über den herkömmlichen Bewerbungsprozess – ohne die Möglichkeit, den Arbeitgeber innerhalb eines Zeitarbeitseinsatzes von seinen Fähigkeiten zu überzeugen – möglicherweise verwehrt wäre (Vitols, 2003; Burda & Kvasnicka, 2006). Doch auch für Beschäftigungsgruppen ohne beschäftigungshemmende Faktoren, die bereits über Ausbildungen und Berufserfahrung verfügen, kann die Zeitarbeit insbesondere in Zeiten ungünstiger Arbeitsmarktlagen eine gute Möglichkeit bieten, ihre Arbeitsbereitschaft im Sinne von Spence (1974a, 1976) zu signalisieren (Burda & Kvasnicka, 2006). Innerhalb der Literatur wird diese Funktion auch als „Brückenfunktion“ (Lehmer & Ziegler, 2010) oder „Klebeeffekt“ (Sczesny, 2013) bezeichnet. Eine weitere Arbeitgeberperspektive in diesem besonderen Konstrukt ist die der Zeitarbeitsunternehmen. Diese können beide Funktionen profitabel einsetzen, indem sie neben dem Verleih auch die Personalvermittlung als Einkommensquelle nutzen und entsprechende Gebühren geltend machen. Das Zeitarbeitsunternehmen übernimmt sowohl

Kosten als auch Risiken, die im herkömmlichen Prozess beim Entleihunternehmen liegen. Die Such-, Auswahl- und Ausbildungskosten einer Einstellung können jedoch auf mehrere Entleihbetriebe umgelegt und so für die einzelnen Kunden gesenkt werden. Zwar wird mit dem Arbeitsverhältnis auch das Kündigungsrisiko von den Zeitarbeitsunternehmen übernommen, jedoch kann auch dieses durch die gleichzeitige Versorgung von mehreren Kunden zum Teil wegdiversifiziert werden (Burda & Kvasnicka, 2006).

Trotz der enormen Wichtigkeit der Funktionen der Zeitarbeit und ihrer Bedeutung für den Arbeitsmarkt wurden die dahinterliegenden Mechanismen und Treiber, die zur Funktionsfähigkeit der genannten Prozesse signifikant beitragen, bisher nur unzureichend untersucht. Auch nimmt die bisherige Forschung i. d. R. nur eine der Perspektiven ein – die der Arbeitnehmer oder die der Arbeitgeber – und schafft keine ausreichende Verbindung zwischen den Funktionen und Motiven der unterschiedlichen, innerhalb der Zeitarbeit eingebundenen Akteure, wie das folgende Kapitel zusammenfassend darstellt.

1.2 Bisherige empirische Befunde

Im Folgenden werden eine Systematisierung der bestehenden Literatur zu Zeitarbeit zu größeren Themenkomplexen vorgenommen, die wichtigsten Arbeiten kurz vorgestellt und ggf. innerhalb der Funktionen der Zeitarbeit eingeordnet.⁶ Dabei wird im Rahmen dieser Einleitung der Fokus auf Forschungsarbeiten aus Deutschland gelegt, da die Ergebnisse internationaler Studien aufgrund der länderspezifischen Besonderheiten des Zeitarbeitskonstrukts und anderer Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt nicht zwangsläufig auf Deutschland übertragbar sind.

Betrachtet man erneut zuerst die Perspektive der Entleihunternehmen, lässt sich die bisherige Forschung thematisch in die folgenden vier Kategorien einordnen:

Perspektive der Entleihunternehmen			
Motive für den Einsatz von Zeitarbeit	Charakteristika der Entleihbetriebe	Arbeitsbedingungen für die Zeitarbeitnehmer	Folgen des Einsatzes im Unternehmen

Abb. 1.3: Kategorisierung bisheriger Forschungsarbeiten – Entleihunternehmen-Perspektive (eigene Darstellung)

⁶ Ein vertiefender Überblick über den Stand der Forschung zu den einzelnen Forschungsfragen wird in den jeweiligen Aufsätzen innerhalb dieser Dissertation gegeben.

Ein großer Teil der existierenden Studien beleuchtet die genauen Motive der Entleihunternehmen, Zeitarbeitnehmer im Sinne einer Personalanpassungsfunktion einzusetzen. In erster Linie werden solche flexiblen Arbeitsformen als Mittel zur Steigerung der Fähigkeit der Unternehmen gesehen, auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren (Nienhüser, 2005). Alewell et al. (2007) identifizieren in Übereinstimmung mit den theoretischen Überlegungen von Sesselmeier (2007) die fehlende Balance zwischen Personalbedarf und der gegebenen Personalausstattung als potenzielles Motiv für den Einsatz von Zeitarbeit in einem Unternehmen. So können Veränderungen in den Manpower-Anforderungen oder fehlende interne Alternativen zur Besetzung einer Stelle ausschlaggebende Faktoren sein. Wird zusätzlich die zeitliche Perspektive in die Betrachtung mit einbezogen, werden die betrieblichen Nutzungsstrategien von Zeitarbeit nach Holst (2009, 2012) in drei Kategorien unterteilt: der Ad-hoc-Ersatz, der Flexibilitätspuffer und die strategische Nutzung. Bei letzterer Nutzungsstrategie wird die Zeitarbeit bewusst in großem Umfang, dauerhaft und in mehreren Betriebsbereichen eingesetzt, um auch längerfristig als Sicherheitsnetz gegen das Kapazitätsrisiko der Absatzmärkte zu dienen (Holst et al., 2009; Spermann, 2012).

Eng verknüpft mit den Motiven des Einsatzes von Zeitarbeit identifiziert ein weiterer Forschungszweig bestimmte Unternehmenscharakteristika, von denen eine Wahrscheinlichkeit zur (vermehrten) Nutzung von Zeitarbeit ausgeht (Schäfer, 2017). Laut Nienhüser (2007) ist diese kurzfristig externe Beschäftigungsform am ehesten bei Unternehmen zu finden, die charakterisiert sind durch geringe Anforderungen an das Human- und Sozialkapital aufgrund geringer Aufgabenkomplexität der Tätigkeitsprofile. Hinsichtlich der Unternehmensgröße stellt Promberger (2012a) fest, dass der Einsatz von Zeitarbeit bestimmten Regelmäßigkeiten folgt und Betriebe mittlerer Größe von 50 bis 499 Beschäftigten zu deren Extremnutzern gehören. Darüber hinaus stellt Müller (2014) fest, dass Kapitalgesellschaften sowie Betriebe mit ausländischen Mehrheitseigentümern eine erhöhte Nutzungswahrscheinlichkeit von Zeitarbeit aufweisen. Der Autor erklärt diese Ergebnisse damit, dass der internationale Wettbewerb diesen Unternehmen eine besonders hohe Produktivität abverlangt, welche sie durch eine verstärkte Zeitarbeitsnutzung und damit einhergehenden Kostenvorteilen anstreben.

Ein weiterer Forschungszweig widmet sich den Arbeitsbedingungen⁷ von Zeitarbeitnehmern im Vergleich zu Beschäftigten in einem regulären bzw. Normalarbeitsverhältnis. Bei den vergleichenden Analysen zwischen beiden Beschäftigungsformen stehen häufig Lohnunterschiede im Fokus. Sowohl international (Nienhüser & Matiaske, 2003) als auch innerhalb Deutschlands (Kvasnicka & Werwatz, 2003b; Jahn, 2010; Jahn & Pozzoli, 2013) kommen unterschiedliche Studien zu dem Resultat, dass Zeitarbeitnehmer auch bei Kontrolle für die Unterschiede in den Eigenschaften von Zeitarbeitern und regulär Beschäftigten sowie für die Größe der Betriebe ein um circa 15 % bis 25 % geringeres Einkommen erhalten als Normalbeschäftigte. Brehmer und Seifert (2008) fügen für den deutschen Arbeitsmarkt weiter hinzu, dass eine Schlechterstellung von Zeitarbeitnehmern gegenüber regulär Beschäftigten neben der Entlohnung auch bezüglich der Beschäftigungsstabilität zu finden ist. In Bezug auf die betriebliche Weiterbildung finden die Autoren hingegen keine Zusammenhänge, im Gegensatz zu anderen Studien einer europaweiten Befragung (Letourneux, 1998).

Des Weiteren werden auch die Folgen des Einsatzes von Zeitarbeit auf die Performance des Entleihunternehmens betrachtet. Auf einen umgekehrten u-förmigen Verlauf zwischen dem Einsatz von Zeitarbeit und der Unternehmensperformance verweisen für den deutschen Markt Beckmann und Kuhn (2009) sowie Hirsch und Müller (2012). Dörre (2005), Kraemer und Speidel (2004) sowie Holst (2009) finden bei Unternehmen, welche auf Zeitarbeit zurückgreifen, jeweils Indizien für Disziplinierungseffekte auf die Stammbeslegschaft, beispielsweise durch Zugeständnisse bei tariflich vereinbarten Lohn- und Arbeitszeitstandards, wobei unklar bleibt, ob derartige Nebeneffekte wiederum als Motiv für den Einsatz von Zeitarbeit fungieren können.

Perspektive der Zeitarbeitnehmer			
Motive für eine Beschäftigung innerhalb der Zeitarbeit	Charakteristika der Zeitarbeitnehmer	Arbeitszufriedenheit der Zeitarbeitnehmer	Folgen einer Beschäftigung für den Karriereverlauf

Abb. 1.4: Kategorisierung bisheriger Forschungsarbeiten – Arbeitnehmerperspektive (eigene Darstellung)

⁷ Die Arbeitsbedingungen können hierbei sowohl vom Entleihbetrieb als auch vom Zeitarbeitsunternehmen ausgehen.

Bezogen auf den Fokus auf die Zeitarbeitnehmer lässt die Kategorisierung ein ähnliches Muster erkennen.

Hinsichtlich der Motive von Arbeitnehmern, eine Tätigkeit in der Zeitarbeit aufzunehmen, identifiziert Siemund (2013) folgende Handlungsziele: Vermeidung von Arbeitslosigkeit, Verbesserung weiterer Beschäftigungsfähigkeit sowie Nutzung als Sprungbrett in ein permanentes Beschäftigungsverhältnis, welche deckungsgleich zu den beiden Funktionen von Zeitarbeit aus Arbeitnehmerperspektive sind (für internationale Studien siehe auch Isaksson & Bellagh, 2002; Hardy & Walker, 2003). Galais et al. (2007) identifizieren für die Mehrheit der Arbeitnehmer ebenfalls einen Mangel an alternativen Arbeitsangeboten als treibendes Motiv für die Aufnahme einer Tätigkeit in der Zeitarbeit. Dabei beobachten Marler et al. (2002), dass die Motive des Eintritts in die Zeitarbeit auch eng mit der späteren Performance verknüpft sind. Zeitarbeitnehmer, die diese Beschäftigungsform nur als eine Übergangslösung sehen und auf eine reguläre Beschäftigung hoffen, erbringen dabei höhere Arbeitsleistungen (Marler et al., 2002). Andere theoretische und empirische Erkenntnisse decken jedoch ein weiteres Motiv für eine Beschäftigung in der Zeitarbeit auf: Auch Arbeitnehmer mit hohen Bildungsabschlüssen, die über gefragte Qualifikationen verfügen, entscheiden sich bewusst für diese atypische Beschäftigungsform, da sie dort bessere Konditionen durchsetzen können und entsprechende Vorteile genießen (Kunda et al., 2002). Marler et al. finden 2002 empirische Belege für einen zweigeteilten Arbeitsmarkt in traditionelle Zeitarbeit und freiwillige Zeitarbeit, welche in der Literatur auch als „free agent perspective“ bezeichnet wird (Kunda et al., 2002). Auch werden Ansätze diskutiert, in denen Zeitarbeit eine Flucht vor belastenden regulären Arbeitsverhältnissen darstellen kann (Kirkpatrick & Hoque, 2006).

Auch hier sind die Motive für einen Eintritt in die Zeitarbeit eng mit den Charakteristika der Zeitarbeitnehmer verknüpft. Somit beschäftigt sich der entsprechende Forschungsstrang mit der Frage, durch welche Merkmale sich die Gruppe der Zeitarbeitnehmer im Vergleich zu regulär Beschäftigten auszeichnet. Wie bereits in Kapitel 1.1.2 beschrieben, konnten auch schon frühere Studien zeigen, dass häufiger Männer in der Zeitarbeit tätig sind. Darüber hinaus sind Zeitarbeitnehmer im Durchschnitt jünger und vorrangig gewerblich tätig (Jahn & Rudolph, 2002; Burda & Kvasnicka, 2006; Crimmann et al., 2009). Auch sind verheiratete Arbeitnehmer und solche mit Kindern weniger häufig in Zeitarbeit angestellt (Dütsch, 2011). Bezüglich der bisherigen Erwerbsbiografie sind Arbeitskräfte, die vor der aktuellen Beschäftigung arbeitslos waren, mit einer höheren

Wahrscheinlichkeit in einem Zeitarbeitsverhältnis als solche, die vorher erwerbstätig waren (Crimmann et al., 2009).

Weiterhin befassen sich einige Arbeiten mit der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment von Zeitarbeitnehmern. Dütsch (2011) beobachtet, dass Zeitarbeiter signifikant unzufriedener mit ihrer Beschäftigung sind als vergleichbare Normalbeschäftigte. Diese Unterschiede werden größtenteils auf Differenzen in den Arbeitsbedingungen und bei der Entlohnung zurückgeführt (Nienhüser & Matiaske, 2003). Eine entscheidende Rolle spielt dabei einerseits die subjektiv empfundene sowie andererseits die tatsächliche Arbeitsplatzunsicherheit (De Witte & Näswall, 2003; Jahn, 2015; Grund et al., 2015; Chadi & Hetschko, 2016; De Cuyper et al., 2019). Die Auswirkungen von Reformen der Vorschriften im Zeitarbeitssektor auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern untersuchen Busk et al. (2017). Sende und Vitera (2013) erweitern das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit um den Aspekt des Commitments von Zeitarbeitnehmern zu dem Entleihunternehmen und betonen, dass sich eine hohe Arbeitszufriedenheit bzw. ein Commitment neben dem positiven Einfluss auf die reine Leistung der Arbeitnehmer auch beispielsweise in ihrer Treue gegenüber dem Unternehmen niederschlägt, auch wenn sich andere attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten ergeben. Gleichzeitig stellen sie aber fest, dass einige der Merkmale, deren positiver Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Commitment bei Arbeitnehmern belegt wurde, bei Zeitarbeitnehmern oftmals in geringerem Maße ausgeprägt sind. Mitlacher (2008) unterstreicht ebenfalls die Rolle des Commitments als wichtiger Faktor für das indirekte Verhältnis zwischen Zeitarbeitnehmer und Entleihbetrieb.

Ein weiterer Zweig der bisherigen Literatur beschäftigt sich mit den Folgen und Auswirkungen einer Beschäftigung in Zeitarbeit auf den weiteren Karriereverlauf in Form von Übergängen von Zeitarbeitnehmern in reguläre Beschäftigung sowie der Gefahr zukünftiger Arbeitslosigkeit. Dabei kommen die Studien für den deutschen Arbeitsmarkt zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während Dütsch und Struck (2014) mögliche Einsperr-effekte als Folge von Zeitarbeit in Form einer Verstetigung der Beschäftigung in Zeitarbeit beobachten, findet Kvasnicka (2009) keine negative Auswirkung auf die zukünftigen Wahrscheinlichkeiten, in eine reguläre Beschäftigungsform zu wechseln. Crimmann et al. (2009) sowie Lehmer und Ziegler (2010) kommen zu dem Schluss, dass der Übergang in eine reguläre Beschäftigung vor allem denjenigen Zeitarbeitnehmern gelingt, die über vorherige Berufserfahrung außerhalb von Zeitarbeit verfügen. Die Ergebnisse

internationaler Studien liefern ebenfalls ein ähnlich uneinheitliches Bild (Autor & Houseman, 2010; de Graaf-Zijl et al., 2011; Capelli & Keller, 2012).

Wie in den vorgestellten Forschungsarbeiten dargestellt, wurden in der bestehenden Literatur bisher zwar einige Bereiche außerhalb, aber nur wenige Teilaspekte innerhalb der zwei Funktionen von Zeitarbeit untersucht. Auffällig bei der erfolgten Systematisierung ist, dass einerseits ausschließlich auf eine der Perspektiven – auf die des Zeitarbeitnehmers oder die des Entleihunternehmens – Bezug genommen wird. Andererseits wurden die innerhalb von Überlassung und Einsatz sowie Vermittlung und Übernahme zugrundeliegenden Mechanismen, die die Funktionsfähigkeit der Zeitarbeit sicherstellen, bisher unzureichend untersucht. Das folgende Kapitel deckt noch nicht erforschte Zusammenhänge mit Fokus auf die Funktionen der Zeitarbeit auf und leitet daraus resultierende und gleichzeitig Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektiven einschließende Forschungsfragen ab.

Bezüglich der zweiten Funktion der Zeitarbeit (Vermittlung/Übernahme) beleuchten die in diesem Kapitel vorgestellten Arbeiten i. d. R. ausschließlich die Arbeitnehmerperspektive. Hierbei untersuchen sie die Folgen für Arbeitnehmer aus einer Beschäftigung in der Zeitarbeit für ihre spätere Karriereentwicklung allgemein, z. B. indem sie den Übergang in reguläre Beschäftigung bei einem beliebigen Arbeitgeber vs. den Übergang in die Arbeitslosigkeit analysieren. Dabei bleibt im Falle einer anschließenden regulären Beschäftigung unklar, ob diese – im Sinne der zweiten Funktion von Zeitarbeit – direkt beim Entleihunternehmen selbst erfolgt ist oder aber bei einem anderen Arbeitgeber. Zudem führt die fehlende Berücksichtigung der Arbeitgeberperspektive dazu, dass anhand des bisherigen Standes der Forschung nicht hergeleitet werden kann, welche Faktoren dazu beitragen, dass der Wunsch nach einer Übernahme auf beiden Seiten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) entsteht und es anschließend diesbezüglich zu einer Übereinkunft kommt. Aufgrund des fehlenden Fokus auf die zweite Funktion aus Arbeitgeberperspektive bleibt weitestgehend unklar, wann und unter welchen Umständen Entleihunternehmen Zeitarbeitnehmer übernehmen und wie sie den befristeten Einsatz in ihrem Sinne als Rekrutierungs- und Selektionsinstrument gestalten können, um entsprechende Übergänge zu erzielen.

In Bezug auf die erste Funktion (Überlassung/Einsatz) werden zwar beide Perspektiven (die des Arbeitnehmers und die des Arbeitgebers) in den Fokus vorheriger Forschung genommen, doch auch diese Auseinandersetzung geschieht bei beiden Parteien nur

jeweils isoliert. Auf der Arbeitgeberseite werden einerseits die Arbeitsbedingungen der Zeitarbeitnehmer untersucht, wobei diese durch das Zeitarbeitsunternehmen und/oder durch den Entleihbetrieb bedingt sein können. Variabel ist auch, ob es sich bei den Arbeitsbedingungen um feste Größen – wie den Lohn – oder um weiche Faktoren – wie empfundene Arbeitsplatzsicherheit – handelt. Insbesondere die weichen Parameter werden i. d. R. durch eine Einschätzung des Arbeitnehmers erhoben und häufig denen der Stammbesellschaft gegenübergestellt, um Unterschiede zwischen beiden Beschäftigungsformen herauszuarbeiten. Diese Arbeitsbedingungen üben einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Zeitarbeitnehmer aus, was wiederum der Arbeitnehmerperspektive Rechnung trägt. Die Arbeitszufriedenheit ihrerseits hat über ihre Auswirkungen auf das Handeln der Arbeitnehmer und deren Performance einen Einfluss auf unternehmensrelevante Kennzahlen beim Arbeitgeber, in diesem Fall sowohl für das Entleihunternehmen als auch für das Zeitarbeitsunternehmen, was wiederum die Arbeitgeberperspektive darstellt. Damit werden die Folgen des Einsatzes von Zeitarbeit auf Performancekennzahlen oder andere Faktoren im Unternehmen in den Fokus gerückt. Jedoch gehen die bisherigen Studien – wie in diesem Kapitel dargestellt – nur isoliert auf die einzelnen Variablen ein und erzeugen keine Verbindung zwischen den Akteuren innerhalb der Zeitarbeit. Eine Kennzahl, die einerseits eine hohe Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer hat (Judge et al., 2001), aber andererseits in direktem Zusammenhang mit den Performancekennzahlen der Arbeitgeber steht (Cruz et al., 2009; Cerasoli et al., 2014; Chen et al., 2019), ist die Arbeitsmotivation, welche im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit auch von außen beobachtet werden kann (Pinder, 1998). Diese Kennzahl ist entscheidend für die Geschäftsergebnisse der Entleihunternehmen und für die Wettbewerbsfähigkeit der Zeitarbeitsunternehmen. Eine hohe Arbeitsmotivation ist ausschlaggebend für den reibungslosen Ablauf der Funktionen, sie ist die maßgebliche Größe für die Weiterbeschäftigung der Zeitarbeitnehmer und damit für die Anbindung am Arbeitsmarkt, ob durch Folgeaufträge innerhalb der Zeitarbeit oder für den Übergang in ein reguläres Arbeitsverhältnis beim Entleihbetrieb. Um die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerperspektiven zu vereinen, ist es entscheidend, die Arbeitsmotivation als eine von außen wahrnehmbare Kennzahl im Sinne einer Verbindung von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterperformance zu erheben. Dahingehend bestehen aber bisher kaum hinreichende Erkenntnisse, welche personen- und jobspezifischen Merkmale dazu führen, dass

Zeitarbeitnehmer ein motiviertes Verhalten entwickeln, welches von außen wahrgenommen werden kann.

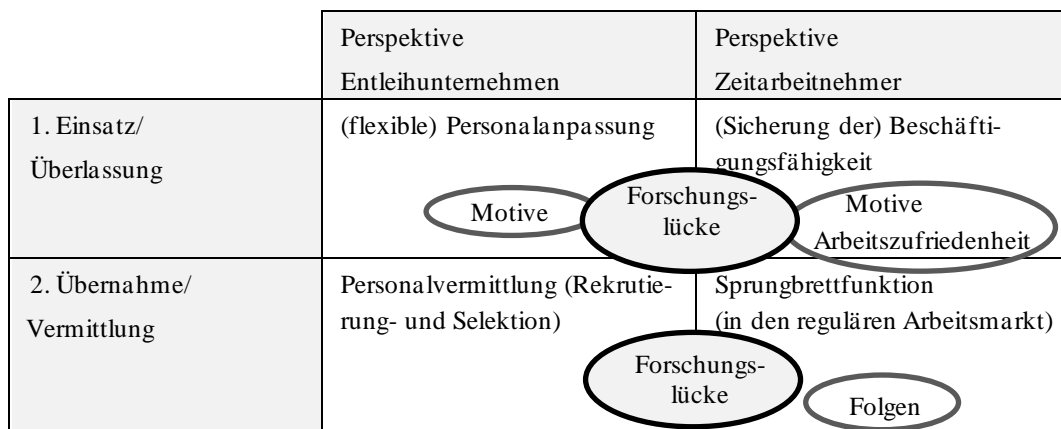


Abb. 1.5: Funktionen der Zeitarbeit und Forschungslücken (eigene Darstellung)

Die bestehenden Forschungsfelder innerhalb der Funktionen der Zeitarbeit sowie die vorhandenen Forschungslücken werden in Abbildung 1.5 aufgezeigt.

1.3 Entwicklung der Forschungsfragen

Der hier systematisierte Forschungsstand zum Sektor der Zeitarbeit verdeutlicht, dass der gegenwärtige wissenschaftliche Kenntnisstand über den Sektor Zeitarbeit und insbesondere über die Mechanismen und Treiber seiner Funktionen vor dem Hintergrund der hier dargestellten Funktionen (für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmer) und ihrer Bedeutung für den Arbeitsmarkt nach wie vor unzureichend erforscht ist. Aus diesem Grunde widmet sich die vorliegende Dissertation mit ihren drei Aufsätzen folgenden Forschungsfragen.

Die zweite Funktion (Vermittlung/Übernahme) betreffend beinhaltet das erste Papier die Analysen:

- Auf welche Weise kann eine Tätigkeit in der Zeitarbeit als Sprungbrett in ein permanentes Beschäftigungsverhältnis bei dem jeweiligen Entleihunternehmen dienen?
- Wie wirken sich hierbei zeitliche Faktoren im Sinne eines dynamischen Lernprozesses des Arbeitgebers aus?

Der erste Aufsatz „Signaling, Selektion und Übernahmen: Empirische Erkenntnisse über Sprungbrett-Effekte und den Teufelskreis in der Zeitarbeit“ identifiziert die

Determinanten, die dazu führen, dass ein Zeitarbeitnehmer nach seinem Einsatz bei einem Entleihbetrieb von diesem in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen wird. Hierbei wird ein besonderer Fokus auf den Lern- und Selektionsprozess beim (künftigen) Arbeitgeber gelegt, indem untersucht wird, wie zeitliche Faktoren diesen Prozess beeinflussen. Damit sollen die Folgen der Zeitarbeit auf der Ebene des einzelnen Zeitarbeitnehmers in Deutschland entschlüsselt und die aus der Literatur bekannten positiven und negativen Wirkungen einer Einstellung in Zeitarbeit für die künftige Beschäftigungssituation entwirrt werden. Indem ein dynamisches Lernmodell der Entleihbetriebe über die Fähigkeiten und der Eignung des Zeitarbeitnehmers für ein Übernahmeangebot analysiert wird, kann untersucht werden, welche Signale und Selektionseffekte während des Einsatzes eines Zeitarbeitnehmers beim potenziellen zukünftigen Arbeitgeber entstehen und zu welchen gegenseitigen Entscheidungen diese bezüglich eines Wechsels des Arbeitnehmers zum Entleihbetrieb führen. Hierzu werden Daten aus knapp 11.700 Überlassungen bezüglich ihres Einflusses auf die Übernahmewahrscheinlichkeit beim jeweiligen Entleihunternehmen quantitativ analysiert sowie dem bisherigen Forschungsstand gegenübergestellt und darin eingeordnet.

Mit Fokus auf die erste Funktion (Überlassung/Einsatz) untersucht der zweite Aufsatz folgende Fragestellungen:

- Welche jobspezifischen Merkmale bzw. Arbeitsbedingungen innerhalb der Zeitarbeit haben einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsmotivationseinschätzung vom Zeitarbeitnehmer?
- Welche individuellen Faktoren eines Zeitarbeitnehmers tragen signifikant zur Ausprägung der Arbeitsmotivation bei?

Der zweite Aufsatz „Motivationsbeurteilungen von Zeitarbeitnehmern – eine empirische Analyse auf Basis von Beurteilungen der Entleihunternehmen“ beinhaltet die Analyse der Zusammenhänge von individuellen sowie jobspezifischen Charakteristika und der Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer im Sinne einer von außen wahrnehmbaren Ausprägung. Hierbei wird die Motivationseinschätzung vom direkten Vorgesetzten des Zeitarbeitnehmers im Entleihunternehmen erhoben und bei über 3.400 Verleiheinsätzen untersucht, indem sie mit jobspezifischen Ausprägungen sowie individuellen Merkmalen in Beziehung gesetzt wird. Zusätzlich wird ein weiteres Konstrukt namens „Arbeitsmoral“ unter Hinzunahme von Bewertungen bezüglich der Zuverlässigkeit, Integrationsfähigkeit, Pünktlichkeit sowie Freundlichkeit der Zeitarbeitnehmer gebildet und als

Robustheitscheck hinzugezogen. Die quantitativen Analysen ermöglichen es, die spezifischen Treiber der Arbeitsmotivation sowie Arbeitsmoral im einzigartigen Kontext der Zeitarbeit zu identifizieren.

Ebenfalls mit Fokus auf die erste Funktion (Einsatz/Überlassung) widmet sich der letzte Aufsatz folgenden Fragen:

- Kann das für die Arbeitszufriedenheit häufig beobachtete Paradoxon – dass Frauen bei gleichen oder gar schlechteren Arbeitsbedingungen eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen als Männer – auch für die Arbeitsmotivation beobachtet werden?
- Wie verhält sich die Arbeitsmotivation der Geschlechter innerhalb der unterschiedlichen Bildungsstufen?
- Führt ein Anstieg im Bildungsniveau zu einer Zunahme oder einem Rückgang des Paradoxons der Arbeitsmotivation?

Der Aufsatz „Das Gender-Paradoxon der Arbeitsmotivation bei atypisch beschäftigten Arbeitnehmern – empirische Untersuchungen am Beispiel der Zeitarbeit“ analysiert mittels quantitativer Methoden die Einschätzung der Arbeitsmotivation von 2.870 Überlassungen mit atypisch beschäftigten Frauen und Männern innerhalb der Zeitarbeit in Deutschland mit besonderem Fokus auf die Bildungsstufen. Ziel der Analyse ist es, genderspezifische Unterschiede bei der Arbeitsmotivation und ihrer Einschätzung sowie die besondere Rolle der Bildung herauszuarbeiten und zu diskutieren. Hierzu wird die Differenz in der Arbeitsmotivation bei Frauen und Männern systematisch innerhalb der unterschiedlichen Bildungsstufen untersucht. Des Weiteren werden mögliche Erklärungsansätze für die Entwicklung der Arbeitsmotivation und des Paradoxons entlang des Bildungsniveaus diskutiert.

1.4 Relevanz der Fragestellungen

Eine vertiefende Analyse der Mechanismen hinter den Funktionen von Zeitarbeit ist aus allen drei Perspektiven dieses Dreieckverhältnisses interessant: Sowohl für die Entleihunternehmen als auch für den einzelnen Zeitarbeitnehmer wie auch für das Zeitarbeitsunternehmen ist das Wissen um die ausschlaggebenden Faktoren für den Aufbau der Arbeitsmotivation sowie einer möglichen Übernahme aus unterschiedlichsten Gründen von großer Relevanz.

Forschungsfrage/ Perspektive	Forschungsfrage/ Aufsatz 1: Determinanten einer Übernahme durch den Entleihbetrieb	Forschungsfrage/ Aufsatz 2: Determinanten der Motivationsbewertung	Forschungsfrage/ Aufsatz 3: Zusammenhang von Bildung und Gender für die Motivationsbe- wertung
Entleihunternehmen	Wie lassen sich Überlassungen als Selektionsprozess gestalten? Welche Arbeitsbedingungen oder personenspezifischen Merkmale eines Zeitarbeitnehmers erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme?	Welche individuellen und jobspezifischen Merkmale tragen zu einer hohen Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer bei? Wie kann das Entleihunternehmen mit geeigneten Maßnahmen dazu beitragen?	Wie lässt sich die Arbeitsmotivation von Frauen und Männern innerhalb von Einsätzen fördern, indem auf mögliche genderspezifische Unterschiede eingegangen wird?
Zeitarbeitnehmer	Wann und unter welchen Umständen entstehen die besten Übernahmechancen? Wann wird ein Übergang in reguläre Beschäftigung beim Kunden unwahrscheinlich?	Unter welchen Umständen entwickelt sich eine Arbeitsmotivation, die auch als solche vom direkten Vorgesetzten im Entleihunternehmen wahrgenommen wird?	Inwiefern trägt das Geschlecht zu einer unterschiedlichen Arbeitsmotivationseinschätzung bei und welche Mechanismen sind hierfür mitverantwortlich? Welche Rolle spielt die Variable Bildung dabei?
Zeitarbeitsunternehmen	Was sind die entscheidenden Parameter, die den Übergang eines Mitarbeiters beim Kundenunternehmen beeinflussen?	Wie lässt sich das Matching von Zeitarbeitnehmern und Projekten gestalten, sodass Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit maximiert wird? Welche weiteren Faktoren tragen neben dem Matching noch dazu bei?	Wie lassen sich Matching-Strategien in Abhängigkeit der unterschiedlichen Erwartungen der Geschlechter spezifizieren? Wie lassen sich Frauen- und Männerkarrieren gezielt fördern?

Tab. 1.1: Relevanz der Forschungsfragen für die Praxis

Die Kenntnisse über mögliche Screening-Vorgänge innerhalb einer Entleiherung eines Zeitarbeitnehmers sowie über die Determinanten einer erfolgreichen Übernahme lassen das Entleihunternehmen sowohl die Selektionsprozesse als auch die Arbeitsbedingungen besser nach ihren Möglichkeiten gestalten, sodass die Wahrscheinlichkeit einer (gewünschten) Zusage eines Übernahmeangebots des Zeitarbeitnehmers steigt. Zudem erhalten potenzielle Arbeitgeber Hinweise darüber, welche personenspezifischen Merkmale die Übernahmewahrscheinlichkeit ebenfalls beeinflussen. Auf der anderen Seite

bieten die Ergebnisse dieser Studie auch den Zeitarbeitnehmern Möglichkeiten zu erkennen und einzuordnen, wann und unter welchen Umständen daraus bessere Übernahmechancen für sie persönlich resultieren, mit möglichen Konsequenzen für ihre weitere Karriereplanung. Den Zeitarbeitsunternehmen bieten die Ergebnisse wiederum Erklärungsansätze, warum und unter welchen Umständen ein Übergang zum Kundenunternehmen wahrscheinlich wird bzw. der Arbeitnehmer weiter im Zeitarbeitsunternehmen verbleibt, was wiederum für die langfristige Personalplanung und Rekrutierung des Zeitarbeitsunternehmens von Bedeutung ist.

Das Wissen um die personen- und jobspezifischen Faktoren, die einen signifikanten Einfluss auf die von außen wahrnehmbare Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer haben, ist ebenfalls für alle an der Zeitarbeit beteiligten Akteure interessant. Für Entleihunternehmen ist die Motivationsentwicklung der Zeitarbeitnehmer und die damit einhergehende Performancesteigerung ein wichtiger Einflussfaktor für das Ergebnis des Unternehmens und bildet die Gegenseite der für die Entleihunternehmen entstehenden Kosten des Einsatzes von Zeitarbeit. Das Wissen um die Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, welche im Handlungsspielraum des Entleihunternehmens liegen, liefert wertvollen Input für die positive Beeinflussung der eigenen Geschäftsergebnisse. Eine hohe Arbeitsmotivation trägt dabei nicht nur zur Steigerung der Mitarbeiterperformance bei (Cerasoli et al., 2014; Chen et al., 2019), sondern kann auch weitere gewinnbringende Faktoren wie die Erhöhung des Wissenstransfers im Unternehmen positiv beeinflussen (Cruz et al., 2009). Auch für die Zeitarbeitnehmer selbst lohnt sich die Analyse der Charakteristika für die Arbeitsmotivation, da diese beispielsweise das Vertrauen in die eigene Tätigkeit stärkt (Siemund, 2013). Zudem steht die Arbeitsmotivation in einer positiven Wechselwirkung mit der Arbeitszufriedenheit (Judge et al., 2001) und bildet eine entscheidende Größe für die weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten sowie die eigene Karriereentwicklung. Für die Zeitarbeitsunternehmen stellt es einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar, wenn sie bei ihren Überlassungen auf motivierte Zeitarbeitnehmer zurückgreifen können. Die Zufriedenheit der Kunden ist ein entscheidender Treiber für gute Empfehlungen und Folgeaufträge beim künftigen Bedarf. Die Kenntnisse über die Motivationszusammenhänge unterstützen die Zeitarbeitsunternehmen dabei, für die Arbeitnehmer motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen und diesen Projekten optimal zuzuordnen. Die letzte Forschungsfrage vertieft die Zusammenhänge rund um die Motivationsentwicklung mit besonderem Fokus auf Gender und Bildung und geht der Frage nach, ob ein

höherer Bildungsabschluss bei Frauen und Männern zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen bezüglich der Beschäftigungssituation und damit auch zu unterschiedlichen Arbeitsmotivationsniveaus führt. Das Wissen um die Wirkungszusammenhänge zwischen unterschiedlichen Erwartungen der Geschlechter an die Arbeitsbedingungen und die daraus resultierenden genderspezifischen Unterschiede in der Arbeitsmotivation ermöglicht den Entleihbetrieben ein besseres Verständnis für die Erwartungen eines Zeitarbeitnehmers an seine Arbeitssituation. Arbeitnehmern selbst bietet die Analyse neue Erkenntnisse über die unterschiedliche Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen sowie möglicher Perspektiven innerhalb und außerhalb der Zeitarbeit. Zeitarbeitsunternehmen haben durch die gewonnenen Erkenntnisse wiederum die Möglichkeit, sowohl ihre Personalgewinnung als auch die Zuteilung zu Ausleihprojekten zu optimieren. Zusätzlich wird eine besondere Förderung von Frauen und Männern unter entsprechend ausgestalteten Arbeitsbedingungen ermöglicht (Illing et al., 2021).

1.5 Darstellung der Datensätze und Methode

Um die im vorherigen Kapitel vorgestellten Forschungsfragen zu untersuchen, wurden mehrfach Daten bei einer der größten Zeitarbeitsagenturen in Deutschland gewonnen und um Informationen aus den Entleihunternehmen ergänzt. Der für diese Dissertation erhobene Datensatz stammt somit aus einem mehrmaligen Matching von personenbezogenen Daten der Zeitarbeitnehmer und den entsprechenden projektbezogenen Daten aus den Ausleihsätzen sowie Charakteristika der Entleihunternehmen.

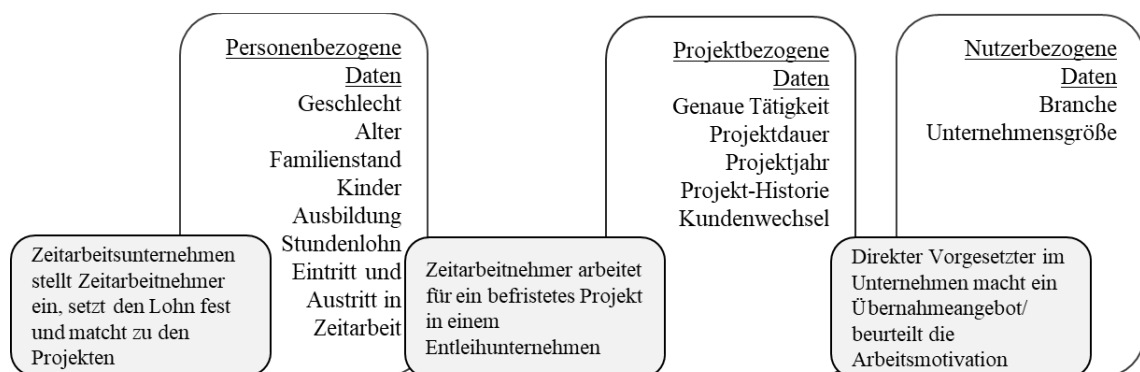


Abb. 1.6: Zusammensetzung des Gesamtdatensatzes (eigene Darstellung)

Abbildung 1.6 visualisiert den Einstellungs-, Entleih-, Bewertungs- und Übernahmeprozess sowie weitere in den Analysen der Aufsätze berücksichtigte Variablen, denen

innerhalb vorheriger Studien ein Einfluss auf die Übernahmewahrscheinlichkeit oder auf die Motivationsentwicklung zugeschrieben wurde, und veranschaulicht den in mehreren Durchgängen erhobenen Gesamtdatensatz.⁸

Damit entstand ein einmaliger und exklusiver Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Datensatz innerhalb der Zeitarbeit für Deutschland, wobei mehrere Jahre und zahlreiche Branchen miterhoben werden konnten. Der Datensatz deckt ein breites Spektrum von Zeitarbeitsprojekten mit verschiedenen Tätigkeiten in zahlreichen Entleihunternehmen und einer Laufzeit von fünf Jahren ab. Bezüglich aller drei Forschungsfragen bietet die so entstandene Datengrundlage einige Vorteile gegenüber anderen Datensätzen, die als Grundlage vorheriger Studien dienen und hier kurz vorgestellt werden.

Die Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit stellt für Deutschland eine wesentliche Hauptinformationsquelle bezüglich Dynamik sowie zeitlicher Entwicklung der Zeitarbeit dar und beinhaltet Daten hinsichtlich Alter, Anforderungsniveau, Beruf, Geschlecht, Entgelt sowie weiterer Merkmale der Zeitarbeitnehmer. Jedoch fehlen die für die Entwicklung von Übernahmen und Arbeitsmotivation entscheidenden Variablen wie projektbezogene Kennzahlen und Informationen zum tatsächlichen Verleih sowie die jeweilige Überlassungsdauer beim Kunden. Des Weiteren sind keine Informationen zur familiären Situation des Zeitarbeitnehmers vorhanden, die wiederum einen entscheidenden Einfluss auf die Erwartungshaltung an die Arbeitsbedingungen – und damit auch auf die Motivation sowie Übernahmeabsichten – haben kann. Auch sind zwar Daten zum Austritt aus der Zeitarbeit vorhanden, jedoch wird aus diesen nicht ersichtlich, ob der Zeitarbeitnehmer das anschließende reguläre Beschäftigungsverhältnis beim ehemaligen Entleiher oder an anderer Stelle aufgenommen hat. Somit kann hier die erste Forschungsfrage, die die Mechanismen hinter dem Übergang in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim jeweiligen Kunden in den Fokus nimmt, nicht untersucht werden. Insbesondere beinhaltet die besagte Datengrundlage keinerlei Informationen zur Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer bzw. zur Einschätzung dieser vom Vorgesetzten, die jeweils im Zentrum der zweiten und dritten Forschungsfrage stehen.

Die zweite Hauptinformationsquelle vorheriger Arbeiten ist die IAB-Beschäftigtenstichprobe (IAB-Stichprobe) sowie ihre Neuauflagen als Regionaldatensatz der Bundesagentur für Arbeit. Auch hier sind keine Informationen über das Entleihunternehmen

⁸ Die für die verschiedenen Forschungsfragen aus der Literatur jeweils hergeleitete genaue Zusammensetzung der Variablen wird in den einzelnen Aufsätzen dargestellt.

vorhanden, es wird lediglich das Beschäftigungsverhältnis zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitnehmer abgebildet, was wiederum der besonderen Dreieckskonstellation innerhalb der Zeitarbeit nicht Rechnung trägt und auch keine Aussagen darüber ermöglicht, ob es zu einer Übernahme des Zeitarbeitnehmers durch den direkten Kunden kam. Zudem sind Anzahl und Dauer der Überlassungen nicht erfasst, die Stichproben enthalten somit keine Informationen über die genauen Einsätze des Zeitarbeitnehmers im Entleihbetrieb. Weiterhin fehlen Motivationsbewertungen oder andere Performancekennzahlen über die einzelnen Zeitarbeitnehmer während der Einsätze in den Entleihunternehmen, was eine Analyse der Forschungsfragen des zweiten und dritten Beitrags nicht ermöglicht.

Als Grundlage für die Untersuchungen der Forschungsfragen innerhalb dieser Arbeit konnten exklusive Daten aus einem der größten Zeitarbeitsunternehmen Deutschlands gewonnen werden. Damit wurde auf Individualebene des einzelnen Zeitarbeitnehmers seine personenbezogenen Daten sowie seine Historie an Überlassungen innerhalb der Zeitarbeit erhoben. Diese Informationen wurden ergänzt um die projektbezogenen Daten innerhalb der einzelnen Entleihungen sowie um unternehmensbezogene Kennzahlen aus den Kundenunternehmen der jeweiligen Entleihung.

In einem ersten Erhebungsverlauf wurden damit auf individueller Ebene demografische Daten zu Alter, Geschlecht, Familienstand, zur Anzahl der Kinder sowie zum Bildungshintergrund der Zeitarbeitnehmer gesammelt. Ergänzt wurden diese Informationen um den Startzeitpunkt und die Überlassungshistorie, d. h. um die Anzahl von Entleihungen und Kundenwechsel innerhalb des Beschäftigungsverhältnisses mit dem Zeitarbeitsunternehmen, ggf. um eine Austrittsinformation aus dem Zeitarbeitsunternehmen sowie um Angaben zum Stundenlohn. Bezüglich der einzelnen Verleihe beim Kundenunternehmen kamen noch Daten zum Startzeitpunkt, zur Projektdauer sowie die Information hinzu, ob es im Anschluss des Verleihs zu einer Übernahme des Zeitarbeitnehmers in ein permanentes Beschäftigungsverhältnis beim Kunden kam. Abschließend wurden Informationen zur Branche und Größe des Entleihunternehmens hinzugefügt. Somit entstand ein Datensatz von knapp 11.700 Überlassungen, der es ermöglicht, sich direkt auf die individuelle Dynamik innerhalb der Zeitarbeit in Deutschland zu konzentrieren, da pro Verleih eines Zeitarbeitnehmers neben der gesamten Verleihhistorie genau zugeordnet werden kann, ob es zu einer Übernahme in ein permanentes Beschäftigungsverhältnis durch den (ehemaligen) Entleihbetrieb kam.

Darüber hinaus ist es in einer weiteren Erhebung von circa 3.500 Einsätzen bei unterschiedlichsten Kundenunternehmen gelungen, eine Bewertung der Arbeitsmotivation des Zeitarbeitnehmers zu erfragen. Diese Kennzahl wurde erhoben, indem jeweils zum Projektende der direkte Vorgesetzte im Entleihbetrieb eine Bewertung der Arbeitsmotivation des Zeitarbeitnehmers in Form einer fünfgliedrigen Likert-Skala von 1 (mangelhaft) bis 5 (sehr gut) vorgenommen hat. Für einen kleineren Teil dieser Einsätze liegen auch Informationen hinsichtlich weiterer Einschätzungen zu Zuverlässigkeit, Integrationsfähigkeit, Pünktlichkeit sowie Freundlichkeit der Zeitarbeiter vor, die als Teilaspekte ihrer Leistungsbereitschaft interpretiert werden können und die im Rahmen des zweiten Aufsatzes gemeinsam mit der Arbeitsmotivation zu einem Konstrukt namens „Arbeitsmoral“ aggregiert wurden. Dieses Konstrukt wird innerhalb der vorliegenden Arbeit genutzt, um die Robustheit von möglichen Zusammenhängen zwischen individuellen bzw. jobbezogenen Charakteristika und der Arbeitsmotivation zu unterstreichen. Des Weiteren wurde die genaue Tätigkeit während des Verleihs eines Zeitarbeitnehmers erhoben, um diese ebenfalls in Beziehung mit der Arbeitsmotivation zu setzen. Diese Datengrundlage eignet sich aus mehreren Gründen besonders gut, um die hier vorgestellten Forschungsfragen zur Arbeitsmotivation von Zeitarbeitnehmern zu analysieren. Die vom direkten Vorgesetzten wahrgenommene Motivation ist eine ausschlaggebende Größe für die weitere Beschäftigung des Zeitarbeitnehmers, ob durch die Entleihung an weitere Projekte oder durch einen Übergang in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim Kundenunternehmen. Zudem ist durch die Art der anonymen Erhebung in diesem Kontext von einer höheren Validität auszugehen. Zum einen wird die Einschätzung erst zum Ende des Projektes innerhalb eines Fragebogens vorgenommen, was anschließend dem Zeitarbeitsunternehmen als Rückmeldung dient und i. d. R. den einzelnen Zeitarbeiter nicht erreicht. Da durch dieses Verfahren dem Bewertenden kaum Konfrontation mit dem Zeitarbeiter bzw. keine Verschlechterung der Arbeitsbeziehung droht (Varma et al., 1996; Sliwka, 2009) und daraus keine positiven oder negativen Auswirkungen auf die Motivation ausgehen können (Mohnen & Pokorny, 2007), wird es für den direkten Vorgesetzten erst möglich, sich weniger von anderen Motiven bei seiner Bewertung leiten zu lassen und seine wahre Einschätzung preiszugeben. Zum anderen unterliegt er weniger der Gefahr von Verzerrungen wie einer zu nachsichtigen (Prendergast, 1999; Berger et al., 2013) oder zu ähnlichen Beurteilung (Murphy & Cleveland, 1991; Grund & Przemek, 2012). Somit kann weitestgehend der umgekehrte Effekt des Einflusses vom

Bewertungsergebnis auf die Entwicklung der Arbeitsmotivation ausgeschlossen werden. Weitere Verzerrungen aufgrund kognitiver Dissonanz und Bestätigungsfehlern (Wason, 1968; Nickerson, 1998) im Zusammenhang von Stundenlohn und Bewertung können in diesem Sample ebenfalls vernachlässigt werden. Die Gehaltsfestsetzung und die Bewertung der Motivation finden durch zwei verschiedene Personen bzw. Unternehmen statt. Häufig kennt die bewertende Person im Entleihunternehmen den genauen (durch das Zeitarbeitsunternehmen zu Beginn des Arbeitsverhältnisses festgesetzten) Stundenlohn des Mitarbeiters nicht und kann sich dadurch weniger bei der Motivationsbewertung beeinflussen lassen, wie bereits von Drazin und Auster (1987) beobachtet. Auch hat die Motivationsbewertung in diesem Sample keinen Einfluss auf die Entwicklung des Stundenlohns. Eine Vorselektion seitens des Zeitarbeitsunternehmens von besonders motivierten Zeitarbeitnehmern zu bestimmten Projekten kann hier auch weitestgehend vernachlässigt werden. Da die Entleihhistorie ebenfalls dokumentiert wurde, kann innerhalb der Analysen für die Anzahl der Projekte und vorherige Bewertungen entsprechend kontrolliert werden. Zudem hat die Mehrzahl der Zeitarbeitnehmer innerhalb dieses Datensatzes gerade ihr erstes Projekt absolviert, sodass das Zeitarbeitsunternehmen noch auf keine Erfahrungswerte zurückgreifen und entsprechend der Motivationsbewertung zu Projekten und Kunden zuordnen kann. Nichtsdestotrotz werden in den einzelnen Aufsätzen jeweils nicht nur die möglichen Auswirkungen eines Parameters auf die Arbeitsmotivation, sondern auch auf den Prozess der Einschätzung der Motivation diskutiert. Die hier beschriebenen Daten wurden je nach Forschungsfrage und Beschaffenheit der Variablen quantitativ mittels Logit- und Probit-Modellen, Ordered-Probit-Modellen sowie OLS-Schätzern analysiert. Weiterhin wurde die Robustheit der Ergebnisse getestet, indem korrespondierende binäre Probit-Schätzungen – nach einer Transformation der abhängigen Variable – durchgeführt oder weitere Variablen hinzugezogen wurden. Um mögliche – durch Selektionsprozesse bedingte – Verzerrungen miteinzubeziehen, wurden in den Analysen Heckman-Selection-Modelle eingesetzt. Zusätzlich dient eine Propensity-Score-Gewichtung dazu, um für mögliche Verzerrungen durch Endogenität zu kontrollieren.

1.6 Zentrale Befunde der Studien

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der drei Aufsätze tabellarisch aufgeführt. Diese werden im letzten Kapitel ausführlich besprochen sowie um ihre Implikationen für die Praxis und ihren Beitrag zur Literatur erweitert.

Forschungsfragen/Ergebnisse	Forschungsfrage/Aufsatz 1: Determinanten einer Übernahme durch den Entleihbetrieb	Forschungsfrage/Aufsatz 2: Determinanten der Motivationsbewertung	Forschungsfrage/Aufsatz 3: Zusammenhang von Bildung und Gender für die Motivationsbewertung
1. Ergebnis	Zeitarbeit bietet nicht nur – wie in anderen Studien für den deutschen Markt bereits belegt – eine Brückenfunktion zwischen einer Beschäftigung als Zeitarbeitnehmer und einer regulären Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt allgemein, sondern kann auch als Sprungbrett für eine Übernahme beim jeweiligen Entleihbetrieb im Speziellen dienen. Dabei ermöglicht sie es, im Laufe eines Zeitarbeitseinsatzes die Fähigkeiten des Zeitarbeitnehmers sowie seine Eignung für potenzielle Arbeitgeber offenzulegen und dient damit dem Entleihunternehmen als Lerninstrument.	Während zahlreiche Studien auf Unterschiede in der Performance und der Arbeitsmotivation von Zeitarbeitnehmern und Stammbeslegschaft eingehen, konnte hier aufgezeigt werden, dass auch innerhalb der Gruppe der Zeitarbeitnehmer individuelle und jobspezifische Faktoren zu einer unterschiedlichen Ausprägung der Arbeitsmotivationsbewertung führen.	In Anlehnung an die bisherigen Erkenntnisse zum Paradoxon der Arbeitszufriedenheit konnte auch für die Arbeitsmotivation gezeigt werden, dass Frauen bei Kontrolle für individuelle und jobspezifische Faktoren signifikant höhere Werte aufzeigen als ihre männlichen Kollegen.
2. Ergebnis	Hochqualifizierten Arbeitnehmern gelingt es hierbei am besten, während eines Einsatzes als Zeitarbeitnehmer ihre Fähigkeiten und ihre Eignung für das Entleihunternehmen zu	Dabei üben die jobspezifischen Faktoren im Sinne von Arbeitsbedingungen einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsmotivations-einschätzung aus. Insbesondere die Entscheidung	Mit Fokus auf die Entwicklung des Paradoxons der Arbeitsmotivation entlang der Bildungsstufen wurde herausgearbeitet, dass mit einem Anstieg der Bildung die Differenz der

	<p>signalisieren und eine Übernahme in reguläre Beschäftigung zu erzielen.</p> <p>Dies kann jedoch zu einer Spaltung der weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem regulären Arbeitsmarkt führen, indem Hochqualifizierte Zeitarbeit als Sprungbrett nutzen und weniger qualifizierte Arbeitnehmer in einen unfreiwilligen Teufelskreis geraten.</p>	<p>für oder gegen eine Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim Entleihbetrieb wirkt sich signifikant auf die Arbeitsmotivationseinschätzung aus. Während eine positive Übernahmeentscheidung mit einer signifikant höheren Arbeitsmotivation einhergeht, führt eine Nichtübernahme insbesondere bei einem Wechsel des Entleihbetriebs zu einer signifikant geringeren Motivationsbewertung.</p>	<p>Arbeitsmotivation zwischen Frauen und Männern und damit das Paradoxon – entgegen bisheriger Erkenntnisse aus der Forschung – ansteigt. Während bei Zeitarbeitnehmern ohne eine Ausbildung keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung der Motivation zwischen beiden Geschlechtern bestehen, sind diese bei denjenigen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung bereits vorhanden und vergrößern sich mit dem Erwerb eines Hochschulabschlusses.</p>
3. Ergebnis	<p>Hierbei konnte beobachtet werden, dass die Zeitarbeitnehmer, die nach ihrer ersten Überlassung nicht vom Entleihunternehmen in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis übernommen wurden, sinkende Chancen auf eine Übernahme ab dem zweiten Projekt haben, insbesondere dann, wenn sie für ihre zweite Überlassung das Entleihunternehmen wechseln.</p>	<p>Bei den individuellen Faktoren konnte herausgearbeitet werden, dass Frauen und Männer unterschiedlich auf die jeweiligen Arbeitsbedingungen reagieren. Während längere Projektlaufzeiten bei Männern zu höheren Motivationsbewertungen gegenüber ihren männlichen Kollegen in kürzeren Projekten führen, zeigt bei Frauen der Stundenlohn einen signifikanten positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivationsbewertung.</p>	<p>Hierbei konnte erstmalig beobachtet werden, dass beide Geschlechter zur Vergrößerung des Paradoxons der Arbeitsmotivation entlang der Bildungsniveaus beitragen. Dabei entstehen bei Frauen und Männern jeweils unterschiedliche Effekte der Variable Alter auf die Arbeitsmotivation.</p>

Tab. 1.2: Zentrale Befunde der Studien

2 Signaling, Selektion und Übernahmen: empirische Erkenntnisse über Sprungbrett-Effekte und den Teufelskreis in der Zeitarbeit

Christian Hopp, Axel Minten⁹, Nevena Toporova

Dieses Kapitel ist bereits erschienen unter dem Titel „Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work“¹⁰ in: *International Journal of Human Resource Management* (2016), 27(5), 527–547. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020444>

Ich war verantwortlich für die Entwicklung der Forschungsfragen und die Gestaltung der Studie. Ich habe den Datenerhebungsprozess mitgeplant und begleitet, einen Teil der Datenauswertung durchgeführt und war am Schreibprozess beteiligt. Die Co-Autoren trugen zur Sichtung der Literatur, Identifikation der Forschungslücke, Datenanalyse und zum Prozess des Schreibens bei.

Zusammenfassung

Trotz der zunehmenden Bedeutung von Zeitarbeitsunternehmen sind die Vorteile, die für Arbeitnehmer damit verbunden sind, immer noch umstritten. Die empirischen Ergebnisse dahingehend sind im Großen und Ganzen uneinheitlich. Unter Verwendung eines einzigartigen Datensatzes, der knapp 12.000 Zeitarbeitnehmer bei ihrem ersten und zweiten Überlassungseinsatz umfasst, ist das Ziel dieser Studie, die Folgen der Zeitarbeit auf der Ebene des einzelnen Zeitarbeitnehmers in Deutschland zu entschlüsseln. Wir stellen fest, dass Überlassungseinsätze für Arbeitgeber als Lerninstrumente über die zugrunde liegenden Fähigkeiten von Zeitarbeitnehmern dienen können. Hochqualifizierte Arbeitnehmer können ihre Qualitäten und ihre Eignung für das Unternehmen mit der Zeit, die sie in Überlassungseinsätzen verbringen, unter Beweis stellen, wenn auch mit abnehmender Tendenz. Darüber hinaus stellen wir fest, dass es weniger wahrscheinlich wird, dass ein Zeitarbeitnehmer in ein reguläres Arbeitsverhältnis übergeht, wenn er nach dem ersten

⁹ lead author

¹⁰ Der Aufsatz wurde im Rahmen dieser Dissertation ins Deutsche übersetzt.

Projekt einem Folgeprojekt zugewiesen wird. Daraus schließen wir, dass eine Spaltung unter den Zeitarbeitnehmern entsteht: Für die hochqualifizierten Mitarbeiter kann Zeitarbeit ein Sprungbrett zu einer gewünschten Festanstellung sein, während andere darin gefangen sind und nur schwer in eine Festanstellung übergehen können.

Schlüsselwörter: Signaling; Selektionseffekte; Stigmatisierung; Zeitarbeit

Abstract

Despite the growing importance of temporary work agencies, the benefits they bring to temporary agency employees (TAEs) are still disputed, and empirical findings are, by and large, mixed. Using a unique dataset comprising almost 12,000 TAEs on their first and second temporary work assignments, this work aims at disentangling the consequences of temporary agency work on the level of the individual TAE in Germany. We find that temporary agency work assignments act as learning devices for employers about the underlying ability of TAEs. High ability employees can show their qualities and fit with the organization with the time spent on temporary work assignments, albeit at decreasing rates. In addition, we find that if a TAE is assigned to a subsequent project after the first one, it is less likely that the employee transitions into permanent employment. Hence, we conclude that a division exists among TAEs: where the high ability employee may find it a stepping-stone to a desired permanent position, and others get trapped in it and have a hard time transitioning into permanent employment.

Keywords: employer signaling; selection effects; stigmatization; temporary agency work

3 Motivationsbeurteilungen von Zeitarbeitnehmern – eine empirische Analyse auf Basis von Beurteilungen der Entleihunternehmen

Christian Grund, Axel Minten, Nevena Toporova¹¹

Dieses Kapitel ist bereits erschienen unter dem Titel „Motivation Assessments of Temporary Agency Workers – an Empirical Analysis Based on Appraisals Compiled by Hiring Companies“¹²

in: management revue (2019), 30, 5-39.

<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2019-1-5>

Ich war für die Entwicklung der Forschungsfragen und die Gestaltung der Studie verantwortlich. Zudem habe ich die Erfassung und Aufbereitung der Daten geplant und umgesetzt. Die Datenanalyse habe ich selbständig durchgeführt sowie den größten Teil des Artikels geschrieben. Die Co-Autoren trugen zur Sichtung der Literatur und zum Prozess des Schreibens bei. Zudem haben sie mich in allen Phasen mit Feedback unterstützt.

Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen individuellen und arbeitsplatzspezifischen Merkmalen und der Motivationseinschätzung von Zeitarbeitnehmern. Dabei greifen wir auf einen bisher einzigartigen Datensatz eines großen deutschen Zeitarbeitsunternehmens zurück. Für 3.000 Zeitarbeitnehmer liegt die Beurteilung ihrer Motivation durch die direkten Vorgesetzten im Entleihunternehmen vor. Es kann ein positiver Zusammenhang zwischen der Übernahmeentscheidung in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis bei Entleihunternehmen und der Motivationseinschätzung der Zeitarbeitnehmer beobachtet werden. Frauen wird eine höhere Motivation bescheinigt. Bei den Männern ist allerdings ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Projektlänge und der

¹¹ lead author

¹² Der Aufsatz wurde im Rahmen dieser Dissertation ins Deutsche übersetzt.

Motivationsbeurteilung zu beobachten. Ein Wechsel des Entleihunternehmens bei Folgeprojekten steht in negativer Beziehung zur Motivationseinschätzung.

Schlüsselwörter: Zeitarbeit; atypisches Beschäftigungsverhältnis; Motivation; Arbeitsmoral; Beurteilungen

Abstract

We investigate the relationship between individual and job-related characteristics and motivation assessments of temporary agency workers. To do so, we make use of a unique dataset from one of Germany's largest temporary work agencies. For 3,000 temporary agency workers, a subjective motivation appraisal is provided by the respective direct manager within the hiring company. We observe a positive relationship between the decision on transition to regular employment and the motivation assessment of temporary agency workers. Women in temporary agency work receive higher appraisals than men. However, the relation between project duration and motivation assessment is more pronounced for males. A change of the hiring company with follow-up projects is negatively related to motivation assessments of temporary agency workers.

Keywords: temporary agency work; atypical employment relation; motivation; work morale; appraisals (JEL: M12, M55, J81)

4 Das Gender-Paradoxon der Arbeitsmotivation bei atypisch beschäftigten Arbeitnehmern – empirische Untersuchungen am Beispiel der Zeitarbeit

Nevena Toporova

Dieses Kapitel ist in Alleinautorenschaft entstanden und bereits erschienen unter dem Titel „Das Gender-Paradoxon der Arbeitsmotivation bei atypisch beschäftigten Arbeitnehmern – empirische Untersuchungen am Beispiel der Zeitarbeit“

in: Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice (2023), 77(1), 42-66.

<https://doi.org/10.5771/0042-059X-2023-1>

Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht entlang der Bildungsniveaus die Entwicklung der Arbeitsmotivation von 2.870 atypisch beschäftigten Frauen und Männern innerhalb der Zeitarbeit in Deutschland. Während Männer ohne Ausbildung eine signifikant höhere Motivation gegenüber ihren männlichen Kollegen mit Berufsausbildung aufweisen, trifft dieser Effekt auf Frauen nicht zu. Diese sind nur dann signifikant motivierter als ihre Kolleginnen mit Berufsausbildung, wenn sie einen Hochschulabschluss besitzen. Ähnliche Effekte sind auch bei ihren männlichen Kollegen zu beobachten, jedoch mit abnehmenden Tendenzen bei steigendem Alter. Insgesamt kann festgehalten werden, dass entlang der Bildungsniveaus beide Geschlechter zur Vergrößerung des Paradoxons der Arbeitsmotivation beitragen, welches besagt, dass Frauen signifikant höhere Werte der Arbeitsmotivation aufweisen, obwohl sie unter schlechteren Arbeitsbedingungen arbeiten. Als Erklärungsansatz wird herangezogen, dass sich Männer bei ihrer Arbeitsmotivation stärker von Optionen am Arbeitsmarkt außerhalb der eigenen Beschäftigungssituation orientieren als Frauen.

Stichwörter: Arbeitsmotivation, Gender-Paradoxon, Bildung, atypische Beschäftigungsformen, Zeitarbeit

Abstract

The paper examines the development of work motivation of 2,870 atypically employed women and men within temporary employment in Germany along educational levels. While men without apprenticeship show significantly higher motivation than their male colleagues with vocational training, this effect does not apply to women. These are only significantly more motivated with a university degree than their female colleagues with vocational training. Similar effects can be observed among their male colleagues, but with decreasing tendencies as age increases. Overall, it can be stated that along educational levels both genders contribute to the increase of the work motivation paradox, which implies that women show significantly higher values of work motivation, although they work under poorer conditions. As an explanatory approach, it is assumed that men are more strongly oriented toward options on the labor market outside their own employment situation than women.

Keywords: work motivation, gender-paradoxon, education, atypical employment relation, temporary agency work

5 Fazit

Während der erste Beitrag die Rolle der Bildungsstufe im Zusammenspiel mit der Zeit für die Übernahmewahrscheinlichkeit eines Zeitarbeitnehmers beim Entleihunternehmen im Fokus hat, analysiert der zweite Beitrag den Einfluss von individuellen und jobspezifischen Faktoren auf die Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer während einer Überlassung. Der letzte Aufsatz fokussiert erneut – wie der erste Beitrag – den Einfluss der Bildungsstufe, jedoch auf die Arbeitsmotivation unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechts. Im weiteren Verlauf werden die zentralen Ergebnisse dieser drei Studien zusammengetragen, bevor auf ihre Implikationen für die Praxis und ihren Beitrag zur Literatur eingegangen wird. Abschließend werden die Limitationen der Studien aufgezeigt sowie ein Ausblick für künftige Forschung gegeben.

5.1 Zentrale Ergebnisse

Innerhalb des ersten Beitrages „Signaling, Selektion und Übernahmen: Empirische Erkenntnisse über Sprungbrett-Effekte und den Teufelskreis in der Zeitarbeit“ wurden mittels geeigneter quantitativer Analysen die Folgen der Zeitarbeit auf der Ebene des einzelnen Arbeitnehmers und seine Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem regulären Arbeitsmarkt entschlüsselt. Ziel dabei war es herauszuarbeiten, ob und unter welchen Umständen Zeitarbeit als Sprungbrett in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim ehemaligen Entleihunternehmen dienen kann und welche Rolle die zeitliche Dimension dabei spielt. Hierzu wurde ein einzigartiger Datensatz mit detaillierten Informationen zu Übergängen in regulären Beschäftigungsverhältnissen bei den jeweiligen Entleihunternehmen sowie weitere, nach bisherigem Stand der Forschung auf eine Übernahme einflussnehmende Variablen generiert und mittels quantitativer Methoden untersucht. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse nochmals zusammengefasst dargestellt.

- Die Ergebnisse bekräftigen die Annahme, dass Zeitarbeitseinsätze als Lerninstrumente über die Fähigkeiten der Zeitarbeitnehmer für die Entleihunternehmen dienen können. Diese bieten für potenzielle Arbeitgeber eine Möglichkeit, etwas über die Eignung und die Fähigkeiten des Zeitarbeitnehmers zu erfahren, um entsprechende Angebote zur Übernahme zu unterbreiten und so auch die zweite Funktion der Zeitarbeit (Personalvermittlung) aus Arbeitgeberperspektive zu nutzen.

- Hierbei gelingt es insbesondere den hochqualifizierten Arbeitnehmern – im Verlauf des Überlassungseinsatzes – ihre Qualitäten und ihre Eignung beim Entleihunternehmen unter Beweis zu stellen und eine angestrebte Übernahme (Sprungbrettfunktion) zu erzielen. Dabei hängt die Zeit, die besser ausgebildete Zeitarbeitnehmer in den Überlassungen verbringen, positiv mit einer Übernahme in eine Festanstellung beim Entleihunternehmen zusammen, wenn auch mit abnehmender Tendenz. Der Koeffizient der höheren Bildung wird für Projekte, die länger als sechs Monate dauern, nicht mehr signifikant, da ab diesem Zeitraum ein zusätzlicher Tag nur noch wenige weitere Informationen über die Fähigkeiten und Eignung des Zeitarbeitnehmers für das Entleihunternehmen offenbart. Damit konnten in Abhängigkeit der Bildungsstufe unterschiedlich verlaufende Übergangsmuster von Zeitarbeitnehmern im Laufe der Zeit beobachtet werden. Das kann wiederum zu einer Spaltung der weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem regulären Arbeitsmarkt führen. Während für die Hochqualifizierten der Einsatz in der Zeitarbeit als Sprungbrett in die Festanstellung beim Entleihunternehmen dienen kann, können weniger qualifizierte Arbeitnehmer in eine Art unfreiwilligen Teufelskreis gelangen.
- Dabei konnte beobachtet werden, dass Arbeitnehmer, die nach ihrem ersten Projekt in der Zeitarbeit nicht vom Kunden in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis übernommen wurden, geringere Chancen auf einen Übergang ab dem zweiten Projekt haben. Der Zusammenhang ist stärker für diejenigen Zeitarbeitnehmer, die für ihr zweites Projekt bei einem neuen Kunden überlassen werden, als bei denen, die für den zweiten Zeitarbeitseinsatz beim ersten Entleihbetrieb verbleiben. Somit können Zeitarbeitnehmer im Laufe weiterer Überlassungen stigmatisiert werden, was ihnen den Übergang in den regulären Arbeitsmarkt erschwert.

Zielsetzung des zweiten Beitrages „Motivationsbeurteilungen von Zeitarbeitnehmern – eine empirische Analyse auf Basis von Beurteilungen der Entleihunternehmen“ ist es, den Zusammenhang zwischen individuellen sowie jobspezifischen Faktoren und den Motivationsbeurteilungen von Zeitarbeitnehmern in den Entleihunternehmen zu untersuchen. Hierzu wurden über 3.400 Datensätze von Entleihungen von Zeitarbeiterunternehmen samt ihren individuellen und jobspezifischen Merkmalsausprägungen quantitativ ausgewertet, die in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen tätig waren und nach Abschluss des Projektes von ihren direkten Vorgesetzten im Entleihunternehmen bezüglich ihrer

Arbeitsmotivation und weiterer Variablen (die gemeinsam zum Konstrukt der Arbeitsmoral aggregiert wurden) bewertet werden.

- Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass nicht nur – wie in anderen Studien schon hinreichend belegt – Unterschiede zwischen Stammbeschaft und Zeitarbeitnehmern existieren, sondern auch innerhalb der Gruppe der Zeitarbeitnehmer selbst, individuelle und jobspezifische Merkmale zu einer unterschiedlichen Ausprägung der Arbeitsmotivationseinschätzung führen.
- Zentrales Ergebnis des Beitrages bleibt, dass Arbeitsbedingungen im Sinne job-spezifischer Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsmotivationseinschätzung ausüben. Hierbei konnte gezeigt werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Übernahmeentscheidung in ein permanentes Arbeitsverhältnis beim Entleihunternehmen und der Motivationsbewertung besteht. Im Falle einer Nichtübernahme und Folgebeschäftigung beim Zeitarbeitsunternehmen führt ein Wechsel des Entleihunternehmens zu einer geringeren Motivationsbewertung.
- Die individuellen Merkmale sind insofern von Interesse, als das Geschlecht zu unterschiedlichen Effekten bezüglich der Auswirkung bestimmter Arbeitsbedingungen auf die Motivationsbewertung führt. Getrennte Analysen nach Geschlecht ergeben, dass längere Projektlaufzeiten bei Männern zu höheren Motivationsbewertungen gegenüber ihren männlichen Kollegen in kürzeren Projekten führen. Bei Frauen wiederum führt ein höherer Stundenlohn zu besseren Arbeitsmotivationsbewertungen im Vergleich zu weniger gut bezahlten Kolleginnen.

Im letzten Beitrag „Das Gender-Paradoxon der Arbeitsmotivation bei atypisch beschäftigten Arbeitnehmern – empirische Untersuchungen am Beispiel der Zeitarbeit“ wird der Fokus auf die individuellen Faktoren gelegt und der Frage nachgegangen, ob das für die Arbeitszufriedenheit bereits beobachtete Paradoxon, dass Frauen bei gleichen Arbeitsbedingungen eine höhere Arbeitszufriedenheit zeigen als Männer (Clark, 1997) auch für die Arbeitsmotivation belegt werden kann. Insbesondere wird anhand quantitativer Analysen untersucht, ob ein Anstieg der Bildung bei Frauen und Männern – aufgrund unterschiedlicher Erwartungen bezüglich der Arbeitsbedingungen – in unterschiedliche Ausprägungen der Arbeitsmotivation mündet und ob dies zu einer Zunahme oder einem Rückgang des Paradoxons führt. Des Weiteren werden Erklärungsansätze für die Unterschiede in der Entwicklung der Arbeitsmotivation zwischen den Geschlechtern diskutiert. Die hierfür untersuchte Stichprobe setzt sich aus Bewertungen der Arbeitsmotivation von

Zeitarbeitnehmerinnen und Zeitarbeitnehmern durch die direkten Vorgesetzten im Entleihbetrieb sowie weiterer Variablen zusammen, denen im genderspezifischen Kontext bei vorherigen Studien ein Einfluss auf die Motivation bzw. Arbeitszufriedenheit zugeschrieben wurde.

- Als erstes zentrales Ergebnis konnte in Anlehnung an die bisherigen Erkenntnisse zu Arbeitszufriedenheit und dem daraus resultierenden Paradoxon (Clark, 1997) auch für die Arbeitsmotivation gezeigt werden, dass Frauen bei Kontrolle für individuelle und jobspezifische Faktoren signifikant höhere Werte aufzeigen als ihre männlichen Kollegen.
- Bezüglich der Entwicklung des Paradoxons entlang der Bildungsstufen konnte zudem beobachtet werden, dass mit einem Anstieg der Bildung – entgegen bisheriger Erkenntnisse aus der Forschung – die Differenz der Arbeitsmotivation zwischen Frauen und Männern ansteigt. Während bei Zeitarbeitnehmern ohne eine Ausbildung keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung der Motivation zwischen beiden Geschlechtern bestehen, sind diese bei Zeitarbeitnehmerinnen und Zeitarbeitnehmern mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung bereits vorhanden. Die Effektstärke der Motivationsunterschiede zwischen Frauen und Männern nimmt zudem mit einem Hochschulabschluss weiter zu.
- Als drittes zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass hierbei beide Geschlechter zur Vergrößerung des Paradoxons entlang der Bildungsniveaus beitragen, indem bei Männern und Frauen jeweils unterschiedliche Effekte – mit Fokus auf die Variable Alter – entstehen. Eine mögliche Erklärung für das verschiedene Verhalten der Geschlechter könnte in einer unterschiedlichen Interpretation ihrer Arbeitssituation und der daraus resultierenden Motivation vorliegen. Hierbei scheinen sich Männer stärker bei der Bewertung der eigenen Situation an ihren erwarteten Optionen außerhalb der Zeitarbeit zu orientieren und entsprechend ihre Arbeitsmotivation anzupassen.

5.2 Implikationen für die Praxis

Aus den bisherigen Ergebnissen können Implikationen für alle drei an der Zeitarbeit beteiligten Akteure abgeleitet werden. Diese sollen hier kurz tabellarisch aufgeführt und bezüglich ihrer möglichen Konsequenzen für die jeweilige Perspektive interpretiert werden.

Forschungsfrage/ Perspektive	Forschungsfrage/ Aufsatz 1: Determinanten einer Übernahme durch den Entleihbetrieb	Forschungsfrage/ Aufsatz 2: Determinanten der Motivationsbewertung	Forschungsfrage/ Aufsatz 3: Zusammenhang von Bildung und Gender für die Motivationsbe- wertung
Entleihunternehmen	Für den Selektionsprozess ist eine Laufzeit von sechs Monaten Überlassung optimal. Bei Hochqualifizierten kommt es häufiger zu gewünschten Übernahmen.	Es besteht ein Zielkonflikt zwischen den gängigen Motiven des Einsatzes von Zeitarbeit (Flexibilität und Kosteneinsparung) und der Motivationsentwicklung der Zeitarbeitnehmer. Motivierte Zeitarbeitnehmer schätzen längere Projekteinsätze und bessere Stundenlöhne.	Hochqualifizierte Zeitarbeitnehmerinnen zeigen (bei gleichen Arbeitsbedingungen) eine höhere Arbeitsmotivation als hochqualifizierte Zeitarbeitnehmer.
Zeitarbeitnehmer	Mit der Höhe der Ausbildung steigt die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme. Dazu kommt es besonders häufig innerhalb der ersten Einsätze im ersten Halbjahr. Ein längerer Verbleib in der Zeitarbeit, insbesondere gepaart mit häufigen Wechseln der Entleihunternehmen, mindert die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme.	Förderliche Arbeitsbedingungen für die Arbeitsmotivation, welche vom direkten Vorgesetzten im Entleihunternehmen wahrgenommen wird, sind längere Projektlaufzeiten, höhere Löhne, weniger Kundenwechsel sowie die Option einer Übernahme.	Hochqualifizierte Zeitarbeitnehmerinnen zeigen bei gleichen Arbeitsbedingungen höhere Arbeitsmotivation als ihre männlichen Kollegen. Gründe für die Unterschiede können in einer unterschiedlichen Wahrnehmung von Arbeitsplatzalternativen außerhalb der Zeitarbeit liegen.
Zeitarbeitsunternehmen	Hochqualifizierte werden häufiger und auch innerhalb der ersten Überlassungen/innerhalb der ersten Monate der Überlassung von Kunden übernommen.	Zeitarbeitnehmer schätzen gute Löhne, längere Laufzeiten von Überlassungen und nach Möglichkeit einen Verbleib beim gleichen Entleihbetrieb bei Folgeaufträgen.	Bei gleichen Arbeitsbedingungen zeigen (insbesondere in der Gruppe der Hochqualifizierten) Frauen eine höhere Arbeitsmotivation als ihre männlichen Kollegen.

Tab. 5.1: Implikationen der Forschungsergebnisse für die Praxis

Für Entleihunternehmen und ihren Selektionsprozess ist die Erkenntnis interessant, dass Laufzeiten von sechs Monaten Überlassung optimal sind, um als potenzieller Arbeitgeber ausreichend über den Zeitarbeitnehmer, seine Fähigkeiten und seine Passung zum

Unternehmen zu lernen. Insbesondere bei Hochqualifizierten kommt es innerhalb dieser Zeit besonders häufig zu gewünschten Übernahmen. Zeitarbeit eignet sich demnach durchaus als Instrument, um innerhalb eines bestimmten Zeitraumes neben der kurzfristigen Personalanpassung durch den Entleih auch langfristiges (Stamm-)Personal zu gewinnen. Für die Arbeitnehmer entstehen aus diesen Ergebnissen die Implikationen, dass im Falle einer geringeren Qualifikation die Chancen auf einen Übergang in permanente Beschäftigung bei einem Entleihbetrieb im Laufe der Verbleibdauer in der Zeitarbeit – insbesondere gepaart mit häufigen Kundenwechseln – sinken. Sollte der Zeitarbeitnehmer einen Wechsel zu einer Tätigkeit außerhalb der Zeitarbeit anstreben, werden hier weitere Bemühungen durch Weiterbildungen oder direkte Bewerbungen in den regulären Arbeitsmarkt relevant. Für das Zeitarbeitsunternehmen und die langfristige Personalplanung ist die Erkenntnis interessant, dass insbesondere die Hochqualifizierten das Zeitarbeitsunternehmen aufgrund eines Übergangs zum Kunden schnell verlassen und entsprechend neu rekrutiert werden müssen. Wenn diese im Unternehmen verbleiben sollen, ist auf diese Zielgruppe besonders Augenmerk zu richten, ggf. mit dem Ausbau entsprechender Anreizsysteme für einen Verbleib im Unternehmen.

Bezüglich der Arbeitsmotivation im Sinne einer von außen wahrnehmbaren Größe sind die individuellen und jobspezifischen Parameter, welche die Arbeitsmotivation signifikant beeinflussen, für die Entleihunternehmen von besonderem Interesse. Das Wissen um die Einflussfaktoren kann sowohl bei der Auswahl von Zeitarbeitnehmern als auch für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen wertvolle Gestaltungsmöglichkeiten bieten, sodass über eine höhere Arbeitsmotivation der Zeitarbeitnehmer auch eine Erhöhung der Performancekennzahlen des Entleihunternehmens angestrebt werden kann. Besonders spannend ist an dieser Stelle das aufkommende Trade-off, dass die häufigen Motive, weshalb Unternehmen auf Zeitarbeit zurückgreifen (wie kurze Vertragslaufzeiten und niedrigere Kosten), gerade von Nachteil für die Arbeitsmotivation von Zeitarbeitnehmern sind. Hier sind sowohl Kunden- als auch Zeitarbeitsunternehmen angehalten, die Handlungsspielräume im Rahmen ihrer Möglichkeiten dahingehend zu nutzen, um attraktive Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer zu schaffen. Das Wissen um die Motivationsfaktoren, auch unter individuellen Gesichtspunkten, ermöglicht dem Zeitarbeitsunternehmen, ein besseres Matching von Zeitarbeitnehmern und Projekten zu erreichen, um über motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden weiterhin seine Unternehmensergebnisse zu verbessern. Zeitarbeitnehmern an sich bieten die Erkenntnisse wertvolle

Orientierungshilfen, welche Arbeitsbedingungen zu einer hohen Motivation beitragen, die auch im Außen wahrgenommen wird, was nicht nur für die eigene Arbeitszufriedenheit, sondern auch für den weiteren Karriereverlauf von Bedeutung ist. Sofern möglich, können Arbeitnehmer selbst auch zu ihrer Motivation beitragen, indem sie bei Projektwechseln einen Verbleib beim bisherigen Kundenunternehmen anstreben.

Die Darstellungen genderspezifischer Unterschiede innerhalb der Arbeitsmotivation verdeutlichen erneut die unterschiedlichen Wahrnehmungen gleicher Arbeitsbedingungen der Geschlechter mit den entsprechenden Konsequenzen für die Arbeitsmotivation. Damit lässt sich vermuten, dass in Abhängigkeit von Geschlecht und Bildungsstufe unterschiedliche Anreizsysteme seitens der Arbeitgeber (sei es das Zeitarbeitsunternehmen oder der Entleihbetrieb) an Bedeutung gewinnen. Hierbei ist darauf zu achten, dass einerseits die Arbeitsmotivation nicht als Folge mangelnder Alternativen entsteht, sondern im Ziel- bzw. Wertesystem des Arbeitnehmers verankert ist (Levontin & Bardi, 2019). Andererseits sollte der Fokus weniger auf die genderspezifischen Differenzen, sondern auf die gesamte Zunahme der Arbeitsmotivation gerichtet sein. Eine frühzeitige und offene Kommunikation bezüglich der weiteren Karriereplanung und möglicher Beschäftigungsoptionen sowie die Berücksichtigung von Wünschen und der aktuellen Arbeitsmarktsituation ist hierbei ein erster Schritt (Illing et al., 2021). Für die Zeitarbeitnehmer ist ebenfalls die Erkenntnis interessant, welchen Blickwinkel sie in Abhängigkeit vom eigenen Geschlecht und der eigenen Bildungsstufe auf die persönliche Arbeitssituation entwickeln und ob ein Kollege bzw. eine Kollegin vermutlich zu einer anderen Arbeitsmotivationseinschätzung gelangt, was im Rahmen von Tournieren in Bezug auf begrenzte Angebote für eine Übernahme von Entleihunternehmen der ausschlaggebende Faktor sein kann (Harbring & Irlenbusch, 2005).

5.3 Beitrag zur Literatur

Neben den Implikationen für die Praxis liefern die drei Aufsätze darüber hinaus Beiträge zur bisherigen Literatur, die im Folgenden erläutert werden.

Die Analysen des ersten Aufsatzes verhelfen durch eine Fokussierung auf die zeitliche Struktur die widersprüchlichen Ergebnisse früherer Studien zur Sprungbrett- und Einsperrfunktion der Zeitarbeit zu entwirren und miteinander in Einklang zu bringen, indem sie herausarbeiten, dass sich zu Beginn zwar eine positive, aber mit zunehmender Zeit abnehmende Wirkung einer Beschäftigung in der Zeitarbeit auf die Übergangs-

wahrscheinlichkeit in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim Entleihbetrieb einstellt. Erst durch eine zunehmende Anzahl an Überlassungen, die innerhalb dieses Datensatzes erstmalig beobachtet und analysiert werden kann, können negative Signale für künftige Arbeitgeber ausgehen, die die Übernahmewahrscheinlichkeit in regulärer Beschäftigung – wie häufig in anderen Arbeiten beobachtet – erschweren.

Zudem leistet die Untersuchung einen Beitrag zur Standard-Signaling-Literatur bezüglich der Auswahl- und Einstellungsmechanismen, indem sie einen längeren Zeithorizont und damit einen größeren Abbau der anfänglichen asymmetrischen Informationsverteilung wiedergeben und analysieren kann. Ein längerer Zeithorizont ermöglicht dem an einem Zeitarbeiter interessierten Arbeitgeber, sich bei seiner Entscheidung näher an der tatsächlichen Leistung zu orientieren, anders als bei Signalen, mit deren Hilfe er auf die erwartete Leistung hätte schließen können. Hierbei konnte beobachtet werden, dass Bildung nicht nur als anfängliches Signal fungiert, sondern auch im Falle der längerfristigen Beobachtung der Arbeitsleistung zu höheren Übernahmequoten führt.

Drittens kann die Dynamik und Entwicklung der Beschäftigungsperspektiven innerhalb der Verbleibdauer in der Zeitarbeit aufgedeckt werden. Frühere Arbeiten konzentrieren sich nur auf die Gesamtverbleibzeit innerhalb der Zeitarbeit sowie auf die Beschäftigungsformen im Anschluss. Hier ist es anhand des Studiendesigns möglich, auch einzelne Projekte innerhalb der Zeitarbeit sowie konkrete Übergänge zu den jeweiligen Entleihkunden zu untersuchen.

Der zweite Beitrag erweitert die bisherige Forschung im Bereich der Arbeitsmotivation um die besonderen Konstellationen innerhalb der Zeitarbeit. Die Mehrzahl der Arbeiten zu Motivation von Arbeitnehmern beziehen sich auf theoretische Überlegungen oder empirische Studien, die Beschäftigte in regulären Arbeitsverhältnissen im Blick haben. Diese Erkenntnisse lassen sich nicht ohne Einschränkungen auf atypische Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit übertragen. Hier können aufgrund der besonderen Beschäftigungsbedingungen andere Mechanismen zum Einsatz kommen, die es zu untersuchen gilt (Siemund, 2013). Damit leistet dieser Beitrag eine erste empirische Untersuchung der Arbeitsmotivationsmechanismen im speziellen Kontext der Zeitarbeit.

Somit erweitert diese Arbeit gleichzeitig einen bestehenden Zweig innerhalb der Zeitarbeitsforschung. Bisherige im Zeitarbeitskontext relevante Arbeiten fokussieren sich auf die Arbeitszufriedenheit, die für den Zeitarbeiter einen entscheidenden Faktor darstellt. Dies geschieht jedoch, anders als für die Arbeitsmotivation, weniger im direkten

Zusammenhang zu den Performancekennzahlen der Entleih- und Zeitarbeitsunternehmen und rückt damit weniger stark in den Fokus der Arbeitgeber. Durch eine Verlagerung bzw. Erweiterung der abhängigen Variablen auf die Arbeitsmotivation gelingt es innerhalb der Literatur, eine Kennzahl in den Fokus zu stellen, die die Interessen aller drei im Zeitarbeitskonstrukt relevanten Parteien vereint.

Der dritte Aufsatz liefert einen Beitrag zur Literatur, indem er systematisch die Arbeitsmotivation von Frauen und Männern innerhalb der unterschiedlichen Bildungsstufen untersucht und anhand geeigneter Theorien Erklärungsansätze für die gefundenen Ergebnisse ableitet. Dabei werden die aus der bisherigen Forschung bekannten Unterschiede zwischen den Geschlechtern erstmalig von der Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsmotivation überführt und im Kontext der Zeitarbeit untersucht.

Gemeinsam in der bisherigen Literatur zu Genderunterschieden ist, dass die Entstehung der Differenz innerhalb der Arbeitszufriedenheit zwischen beiden Geschlechtern durch die Erwartungshaltung der Frauen bedingt wird und die der Männer keiner Dynamik unterworfen ist. Im Rahmen dieses Beitrages wurde diese Annahme kritisch überprüft. Dabei konnte aufgezeigt werden, dass eine mit der Variable Alter einhergehende Abnahme der Arbeitsmotivation bei Männern mit Hochschulabschluss ebenfalls zur Entstehung der Differenz innerhalb der Arbeitsmotivation zwischen beiden Geschlechtern beiträgt.

Zudem leisten die Ergebnisse einen Beitrag zur Literatur zum Zusammenhang von Bildung und Erwartungshaltung an die Arbeitsbedingungen, indem sie diese um genderspezifische Unterschiede bereichern und damit eine Verbindung von Bildung und damit einhergehende höhere Erwartungen an den Lohn mit dem Gender-Paradoxon der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsmotivation schaffen.

5.4 Limitationen und Ausblick

Wie alle empirischen Studien ist auch diese bestimmten Limitationen unterworfen, die vor allem durch die besondere Beschaffenheit der Daten getrieben sind.

Zum einen sind im Sample keine Informationen über die früheren Tätigkeiten der Zeitarbeitnehmer vorhanden. Diese können jedoch als Ausgangspunkt für die Erwartungen der Arbeitnehmer an die Arbeitsbedingungen innerhalb der Zeitarbeit fungieren. Hierbei wären sowohl (genderspezifische) Einflüsse auf die Arbeitsmotivation an sich als auch auf den Wunsch nach einem Übergang in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis denkbar. Zum anderen ist dem Datensatz nicht zu entnehmen, ob seitens des Entleihunternehmens

ein Übernahmeangebot erfolgt ist, aber vom Zeitarbeitnehmer nicht angenommen wurde, sodass hier ausschließlich eine gegenseitige Übereinkunft dargestellt und untersucht werden kann.

Auch kann die Entwicklung der Motivation innerhalb einer Überlassung auf individueller Ebene im Zeitverlauf eines Projektes nicht mehrfach beobachtet werden, da die Bewertung der Motivation einmalig und erst am Ende der Überlassung erfolgt. Zwar konnte bezüglich der Projektdauer und ihres Zusammenhangs zur Arbeitsmotivation herausgearbeitet werden, dass einerseits die Motivation von Männern in längeren Projekten höher ausfällt als die ihrer Kollegen in kürzeren Projekten und andererseits die Projektdauer keinen signifikanten Einfluss auf die Motivation bei Frauen aufweist. Jedoch ist keine Analyse auf individueller Basis möglich, welche erlauben würde, Motivationsveränderungen im Zeitverlauf eines einzelnen Projektes zu verfolgen und die durch die Arbeits Erfahrung bedingten Veränderungen der Arbeitsmotivation (Grund & Sliwka, 2007; Chadi & Hetschko, 2018) vom Effekt einer Exposition in der Kindheit und einer damit einhergehenden Erwartungshaltung an die Arbeitsbedingungen (Clark, 1997; Perugini & Vladislavjević, 2019) zu isolieren.

Weiterhin sind hier keine Gegenüberstellungen zwischen Zeitarbeitnehmern und der Stammbesellschaft möglich. Ein direkter Vergleich der Arbeitsmotivation könnte eine Orientierungshilfe bei der Wahl von unterschiedlichen Beschäftigungsformen in Entleihunternehmen bieten. Ein Abgleich der Arbeitsbedingungen inklusive Lohnentwicklungen (Autor & Houseman, 2010) könnte wiederum einen Erklärungsansatz für die Motive von Zeitarbeitern leisten, sich für diese Beschäftigungsform zu entscheiden und anschließend bewusst in dieser zu verbleiben (Kirkpatrick & Hoque, 2006) oder in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis überzugehen.

Zudem erfolgt die Angabe der Arbeitsmotivation auf Grundlage einer subjektiven Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten im Entleihunternehmen und unterliegt dadurch der Gefahr möglicher systematischer Verzerrungen, wie beispielsweise von zu nachsichtigen oder zu ähnlichen Bewertungen für verschiedene Mitarbeiter (Prendergast, 1999; Murphy & Cleveland, 1991; Bol, 2011), wenn auch diese durch das hier verwendete Setting auf ein Minimum reduziert werden, wie im zweiten und dritten Aufsatz ausführlich diskutiert. Durch die Trennung des Prozesses der Anstellung und Lohnfestsetzung von dem der Bewertung auf unterschiedliche Personen in unterschiedlichen Unternehmen können Verzerrungen aufgrund von kognitiver Dissonanz oder Bestätigungsfehlern

(Wason, 1968; Nickerson, 1998) sowie der Einfluss der Lohnhöhe auf die Bewertung (Drazin & Auster, 1987) minimiert werden. Zudem führt der Umstand, dass die Bewertung anonym zum Ende der Arbeitsbeziehung ohne Konfrontation mit dem Bewerteten erfolgt, dazu, dass weder die Motivation davon beeinflusst werden kann (Mohnen & Pokorny, 2007) noch Anreize entstehen, aufgrund einer drohenden Verschlechterung der Arbeitsbeziehung besser zu bewerten (Varma et al., 1996; Sliwka, 2009). Jedoch können weitere Motive gegenüber dem Zeitarbeitsunternehmen für eine strategische Bewertung, wie beispielsweise systematisch schlechtere Bewertungen aufgrund von Kostennachlässen bei Folgeaufträgen oder systematisch besseren Bewertungen, um auch in Zukunft einen besseren und schnelleren Zugang zu Zeitarbeitskräften zu erhalten, nicht vollkommen ausgeschlossen werden, wenn auch hier insgesamt eine Verschiebung (im Sinne der Konstanten) zu erwarten wäre. Schließlich ist es bei einigen Variablen nicht ausdrücklich möglich, zwischen dem Einfluss der Variable auf die Motivation selbst und auf die Bewertung als Prozess zu unterscheiden, was innerhalb der Beiträge ebenfalls bei der Interpretation der Ergebnisse mitberücksichtigt wird. Hierbei wäre denkbar, dass das Geschlecht des Zeitarbeitnehmers einen Einfluss auf die Bewertung haben könnte. Da sich jedoch in der Literatur bisher häufiger Hinweise darauf finden, dass bei Frauen – bei gleicher Leistung – strengere Maßstäbe angelegt werden und daraus tendenziell schlechtere Bewertungen resultieren (Paludi & Strayer, 1985; Lyness & Heilman, 2006; Buchanan & Milnes, 2019), könnte an dieser Stelle vermutet werden, dass die hier ermittelten Werte für die Arbeitsmotivation der Frauen noch unterhalb einer – ohne derartige Verzerrungen gemessenen – Motivation liegen und eher einen konservativ geschätzten Wert darstellen. Da zudem keine Daten zum Geschlecht des Bewerbers vorliegen, können die davon ausgehenden Einflüsse auf die Bewertung nicht mitberücksichtigt werden. Eine alternative subjektive Selbsteinschätzung der Arbeitsmotivation könnte ebenfalls eine niedrige Gültigkeit aufweisen (Organ & Ryan, 1995) und wäre demnach Verzerrungseffekten unterworfen, wie beispielsweise regelmäßig beobachtete Überschätzungen eigener Leistungen (z. B. Meyer, 1975), die wiederum häufiger bei Männern vermutet werden (Bleidorn et al., 2016; Briel et al., 2020). Auch unabhängig von Verzerrungen in der Selbsteinschätzung ist in einem Kontext, in dem der Arbeitnehmer einen Zusammenhang zwischen seinen Antworten und seinen weiteren Beschäftigungsperspektiven vermutet, die Gefahr sozial erwünschter Antworten durchaus gegeben, was zu weiteren Validitätsproblemen einer Selbsteinschätzung führt. Eine Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung mit der

Beurteilung des direkten Vorgesetzten könnte jedoch spannende Erkenntnisse darüber liefern, inwieweit (genderspezifische) Differenzen zwischen der Fremd- und Selbstwahrnehmung entstehen. Auch wenn die hier genannten Limitationen nicht vollständig ausgeräumt werden können, so stellt die vom direkten Vorgesetzten eingeschätzte Motivation (und Arbeitsmoral) die relevante Größe und ausschlaggebende Kennzahl dar, welche die weiteren Beschäftigungsperspektiven des Arbeitnehmers und somit die Erfüllung der ersten und zweiten Funktion der Zeitarbeit aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive limitiert.

Die künftige Forschung könnte durch detailliertere Datenerhebungen und der Mitberücksichtigung hier nicht vorhandener Variablen (wie vorheriger Tätigkeiten oder Motivationsentwicklung im Zeitverlauf) die Mechanismen hinter der Arbeitsmotivation sowie den Übergängen in reguläre Beschäftigungsverhältnisse beim Entleihunternehmen noch besser verstehen.

Sie könnte zudem eine Verbindung aller drei Aufsätze anstreben, indem sie die genderspezifischen Entwicklungen der Arbeitsmotivation im Zeitverlauf und ihren Einfluss auf die Übernahmewahrscheinlichkeit untersucht sowie die Berücksichtigung dieser Erkenntnisse für die Beschäftigungsstrategie von Unternehmen ansteuert.

Spannend wäre des Weiteren zu untersuchen, inwieweit Entleihbetriebe tatsächlich die Motivationsentwicklung und Wechselbereitschaft über entsprechende Arbeitsbedingungen für Zeitarbeitnehmer berücksichtigen oder ob solche Effekte eher als Nebenprodukt betrachtet und als Aufgaben des Zeitarbeitsunternehmens eingeordnet werden. Auch wäre eine Miteinbindung der betrieblichen Nutzungsstrategie (Holst, 2009, 2012) von Zeitarbeit im Zusammenhang mit den hier untersuchten Fragestellungen bezüglich Motivationseinschätzungen und Übernahmewahrscheinlichkeiten interessant, wobei hier die Herausforderungen bezüglich der Kausalität zu berücksichtigen sind: Führt die Nutzungsstrategie des Entleihunternehmens über die Arbeitsbedingungen zu entsprechenden Verhaltensweisen seitens der Zeitarbeitnehmer, oder führen die Erfahrungen der Entleihunternehmen mit Zeitarbeitnehmern zu einer Anpassung der Nutzungsstrategie von Zeitarbeit? Eine gezielte Untersuchung dieser Zusammenhänge könnte wesentlich zur Weiterentwicklung bestehender Konstrukte beitragen.

Gerade der Beschäftigungsform Zeitarbeit könnte in den kommenden Perioden eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt zukommen (Wehrli, 2017). Einerseits könnte sie für viele vormals regulär Beschäftigte, die aufgrund aktueller Arbeitsmarktturbulenzen ihre

Tätigkeit einstellen mussten, eine alternative Beschäftigungsform darstellen. Andererseits können auch Unternehmen die Entwicklungen auf dem Absatzmarkt immer seltener langfristig prognostizieren und entsprechend ihre Stammbesetzung anpassen (Schwaab & Durian, 2017). Durch die fortwährend schneller werdenden Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt kommen der Stärke der Zeitarbeit und ihren Funktionen, bereits selektierte und ggf. weitergebildete Arbeitnehmer sowohl kurzfristig für Überlassungen als auch zur langfristigen Personalgewinnung für Entleihunternehmen zur Verfügung zu stellen, eine bedeutende Rolle zu. Daher bleibt es für die künftige Forschung von großer Wichtigkeit, die Mechanismen hinter der Arbeitsmotivation und Wechselbereitschaft von atypisch beschäftigten Frauen und Männern zu analysieren und diese Kennzahlen als Prädiktor für weitere relevante Größen in Unternehmen und Organisationen einzuordnen.

Insbesondere in der heutigen, von Turbulenzen geprägten Zeit ist und bleibt eine spannende Frage, welche Rolle unterschiedliche ökonomische, pandemiebedingte oder politisch motivierte Krisen und ihre Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt für die Bereitschaft von Arbeitnehmern spielen, in diese Beschäftigungsform einzutreten, eine entsprechende Arbeitsmotivation zu entwickeln und sich bei aufkommenden Beschäftigungsalternativen bewusst zwischen dieser oder einer regulären Beschäftigungsform zu entscheiden. Führen Krisen und ihre Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt dazu, dass der Wunsch nach regulärer Beschäftigung aufgrund der als größer empfundenen Arbeitsplatzsicherheit beim Zeitarbeitnehmer zunimmt, oder schätzen Arbeitnehmer die Flexibilität der Zeitarbeit und ihre schnellere Anbindung an den Arbeitsmarkt gerade in Zeiten anhaltender Krisen? Hierbei kann der Fokus sowohl auf den Einfluss von individuellen Faktoren der Zeitarbeitnehmer als auch auf die jobspezifischen Parameter der Zeitarbeitsbeschäftigung sowie die Interaktion dieser Variablen gelegt werden, um das Verhalten der Zeitarbeitnehmer bezüglich Motivationsentwicklung und Übergangswunsch besser zu verstehen und in Einklang mit den Bedürfnissen von Unternehmen zu bringen. Die so gewonnenen Erkenntnisse können dazu beitragen, den Wandel dieser Beschäftigungsform an sich, die uns aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren noch stärker begleiten wird, im Sinne aller an der Zeitarbeit Beteiligten zukunftsfähiger zu gestalten.

6 Literaturverzeichnis

- Abeliansky, A., Algur, E., Bloom, D. E., & Prettner, K. (2020). The future of work: challenges for job creation due to global demographic change and automation. IZA Discussion Paper No. 12962.
- Ahmed, I. (2010). Effects of Motivational factors on Employees Job Satisfaction: A case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70-80.
- Ai, C., & Norton, E. C. (2003). Interaction terms in logit and probit models. *Economics Letters*, 80(1), 123–129.
- Akerlof, G. A. (1984). Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views. *American Economic Review*, 74(2), 79–83.
- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1990). The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *Quarterly Journal of Economics*, 105(2), 255–283.
- Albert, S., & Bradley, K. (1997). *Managing knowledge: Experts, agencies and organizational boundaries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alewell, D., Bähring, K., Canis, K., Hauff, S., & Thommes, K. (2007). Outsourcing HR Functions. Development of an Explanatory Approach to Firms (Non-existent) Demand for Personnel Services. *Management Revue*, 18(3), 271–292.
- Alós-Ferrer, C., & Prat, J. (2012). Job market signaling and employer learning. *Journal of Economic Theory*, 147, 1787–1817.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2019). Digitization and the future of work: macroeconomic consequences. In *Handbook of labor, human resources and population economics* (pp. 1-29). Cham: Springer International Publishing.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359–372.
- Autor, D. H. (2001). Why do temporary help firms provide free general skills training?. *Quarterly Journal of Economics*, 116, 1409–1448.
- Autor, D. H., & Houseman, S. N. (2010). Do temporary-help jobs improve labor market outcomes for low-skilled workers? Evidence from „work first“. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2, 96–128.
- Baert, S. (2021). What Shifts Did COVID-19 Year 2020 Bring to the Labour Market in Europe?. IZA Policy Paper, 177.
- Balleer, A., Gehrke, B., Lechthaler, W., & Merkl, C. (2016). Does Short-Time Work save Jobs? A Business Cycle Analysis. *European Economic Review*, 84, 99–122.

- Barron, L. A. (2003). Ask and you shall Receive? Gender Differences in Negotiators' Beliefs about Requests for a Higher Salary. *Human Relations*, 56(6), 635–662.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27, 1205–1219.
- Baumgarten, D., & Kvasnicka, M. (2012). Durchlässiger Arbeitsmarkt durch Zeitarbeit? Studie im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Baumgarten, D., & Kvasnicka, M. (2017). Temporary agency work and the Great Recession. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 136, 29–44.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479–496.
- Berger, J., Harbring, C., & Sliwka, D. (2013). Performance Appraisals and the Impact of Forced Distribution – An Experimental Investigation. *Management Science*, 59(1), 54–68.
- Bertrand, M., Chugh, D., & Mullainathan, S. (2005). Implicit Discrimination. *American Economic Review*, 95, 94–98.
- BfA (Bundesagentur für Arbeit) (2010). Arbeitsmarktberichterstattung – Juli 2010: Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen. Nürnberg.
- BfA (Bundesagentur für Arbeit) (2013). Arbeitsmarktberichterstattung – Januar 2013. Nürnberg.
- BfA (Bundesagentur für Arbeit) (2014). Arbeitsmarktberichterstattung – Juli 2014: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen. Nürnberg.
- BfA (Bundesagentur für Arbeit) (2018). Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit. Nürnberg.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. L. (1992). Entrepreneurship and Supernormal Returns: Evidence from Britain and the US. Mimeo. Dartmouth College.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bleidorn, W., Arslan, R. C., Denissen, J. J. A., Rentfrow, P. J., Gebauer, J. E., Potter, J., & Gosling, S. D. (2016). Age and Gender Differences in Self-Esteem – A Cross-Cultural Window. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(3), 396–410.
- Bol, J. C. (2011). The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549–1575.
- Booth, A., Francesconi, M., & Frank, J. (2002). Temporary jobs: Stepping stones or dead ends? *Economic Journal*, 112, F189–F213.

- Boyce, A. S., Ryan, A. M., Imus, A. L., & Morgeson, F. P. (2007). „Temporary worker, permanent loser?“ A model of the stigmatization of temporary workers. *Journal of Management*, 33, 5–29.
- Brandstätter, V., & Schnelle, J. (2007). Motivationstheorien. In Schuler, H., & Sonntag, K. (Hg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (51–58). Göttingen: Hogrefe.
- Brehmer, W., & Seifert, H. (2008). Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 31(4), 501–531.
- Briel, S., Osikominu, A., Pfeifer, G., Reutter, M., & Satlukal, S. (2020). Overconfidence and Gender Differences in Wage Expectations. *IZA Discussion Paper*, 13517.
- Buchanan, T., & Milnes, T. (2019). Pre-career Perceptions of Gendered Work Performance: The Impact of Same-Gender Referents and Work Experience on Men’s Evaluation Bias. *Gender Issues*, 36(1), 89–112.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
- Burda, M. C., & Kvasnicka, M. (2006). Zeitarbeit in Deutschland: Trends und Perspektiven. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 7, 195–225.
- Busk, H., Dauth, C., & Jahn, E. J. (2017). Do changes in regulation affect temporary agency workers’ job satisfaction?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(3), 514–544.
- Cappelli, P. H., & Keller, J. R. (2013). A study of the extent and potential causes of alternative employment arrangements. *ILR Review*, 66(4), 874-901.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *The Academy of Management Review*, 28, 432–446.
- Chadi, A., & Hetschko, C. (2016). Flexibilization without hesitation? Temporary contracts and job satisfaction. *Oxford Economic Papers*, 68(1), 217–237.
- Chadi, A., & Hetschko, C. (2018). The magic of the new: How job changes affect job satisfaction. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(1), 23–39.
- Charness, G., Frechette, G. R., & Kagel, J. H. (2004). How Robust is Laboratory Gift Exchange?. *Experimental Economics*, 7(2), 189–205.
- Chen, C., Zhang, J., & Gilal, F. G. (2019). Composition of motivation profiles at work using latent analysis: theory and evidence. *Psychology Research and Behaviour Management*, 12, 811–824.

- Chevalier, A. (2007). Education, Occupation and Career Expectations: Determinants of the Gender Pay Gap for UK Graduates. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 69(6), 819–842.
- CIETT. (2013). The agency work industry around the world – Economic report. Retrieved from http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/CiETT_EC_Report_2013_Final_web.
- Cifre, E., Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Pastor, M. C. (2013). Job-Person Fit and Well-being from a Gender Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 161–168.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189–217.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359–381.
- Clark, B. H., & Montgomery, D. B. (1998). Deterrence, reputations, and competitive cognition. *Management Science*, 44, 62–82.
- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R., & Reutzel, C. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39–67.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30, 959–983.
- Crimmann, A., Ziegler, K., Ellguth, P., Kohaut, S., & Lehmer, F. (2009). Forschungsbericht zum Thema "Arbeitnehmerüberlassung": Endbericht zum 29. Mai 2009.
- Crosby, F. (1984). Relative Deprivation in Organizational Settings. *Research in Organizational Behavior*, 6, 51–93.
- Cruz, N. M., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478–490.
- Davison, H. K. (2014). The Paradox of the Contented Female Worker: Why Are Women Satisfied with Lower Pay?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 195–216.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009a). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23, 206–224.
- De Cuyper, N., De Witte, H., Kinnunen, U., & Nätti, J. (2010). The relationship between job insecurity and employability and well-being among Finnish

- temporary and permanent employees. *International Studies of Management & Organization*, 40, 57–73.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009b). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 193–205.
- De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 173–192.
- De Graaf-Zijl, M., van den Berg, G. J., & Heyma, A. (2011). Stepping stones for the unemployed: The effect of temporary jobs on the duration until (regular) work. *Journal of Population Economics*, 24, 107–139.
- De Jong, J., Schalk, R., & de Cuyper, N. (2009). Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes. *Management and Organization Review*, 5(3), 329–351.
- De Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2018). Teamwork, Leadership and Gender. IZA Discussion Paper No. 11861.
- De Witte, K., & Näswall, H. (2003). „Objective“ vs „Subjective“ Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic & Industrial Democracy*, 24(2), 149–188.
- Dörre, K. (2013). Prekarität – ein System ständiger Bewährungsproben. In Burchardt, H. J., et al. (Hg.), *Arbeit in globaler Perspektive. Facetten informeller Beschäftigung* (29–54). Campus.
- Drazin, R., Auster, E. R. (1987). Wage Differences Between Men and Women: Performance Appraisal Ratings vs. Salary Allocation as the Locus of Bias. *Human Resource Management*, 26(2), 157–168.
- Dütsch, M. (2011). Wie prekär ist Zeitarbeit? Eine Analyse mit dem Matching-Ansatz. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 43(4), 299–318.
- Dütsch, M., & Struck, O. (2014). Atypische Beschäftigungen und berufliche Qualifikationsrisiken im Erwerbsverlauf. *Industrielle Beziehungen*, 21(1), 58–77.
- Ellingson, J. E., Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (1998). Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 913–921.
- Engelland, A., & Riphahn, R. T. (2005). Temporary contracts and employee effort. *Labour Economics*, 12(3), 281–299.

- Eurociett (2007). More Work Opportunities for more People. Unlocking the Private Employment Agency Industry's Contribution to a better functioning Labour Market, Brussels.
- Falk, A. (2007). Gift Exchange in the Field. *Econometrica*, 75(5), 1501–1511.
- Faroque, O., Ferdausy, S., & Rahman, M. (2020). Factors Affecting the Job Satisfaction of the Employees in the Private Commercial Banks of Bangladesh. *Journal of Management Research*, 6(1), 17–33.
- Fehr, E., Kirchler, E., Weichbold, A., & Gächter, S. (1998). When Social Norms Overpower Competition: Gift Exchange in Experimental Labor Markets. *Journal of Labor Economics*, 16(2), 324–351.
- Foschi, M., Lai, L., & Sigerson, K. (1994). Gender and double standards in the assessment of job applicants. *Social Psychology Quarterly*, 57(4), 326–339.
- Galais, N., Moser, K., & Münchhausen, G. (2007). Arbeiten, Lernen und Weiterbildung in der Zeitarbeit – Eine Befragung von Zeitarbeitnehmer/-innen in Deutschland. In Münchhausen, G. (Hg.), *Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potentiale und Grenzen* (161–178). Bielefeld: Bertelsmann.
- Gartner, H., & Weber, E. (2022). Bedeutung des Ukraine-Kriegs für Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Deutschland, In IAB-Forum 2. März 2022, <https://www.iab-forum.de/bedeutung-des-ukraine-kriegs-fuer-wirtschaft-und-arbeitsmarkt-in-deutschland/>, Abrufdatum: 29. Mai 2022.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job-related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gehrke, B., Weber, E. (2020). Short-time work, layoffs, and new hires in Germany: how the corona crisis differs from the financial crisis of 2009, In: IAB-Forum 16th of December 2020, <https://www.iab-forum.de/en/short-time-work-layoffs-and-new-hires-in-germany-how-the-corona-crisis-differs-from-the-financial-crisis-of-2009/>, Abrufdatum: 29. Mai 2022.
- Ghinetti, P. (2007). The public–private job satisfaction differential in Italy. *Labour*, 21(2), 361–388.
- Gneezy, U., & List, J. A. (2006). Putting Behavioral Economics to Work: Testing for Gift Exchange in Labor Markets Using Field Experiments. *Econometrica*, 74(5), 1365–1384.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791–810.
- Green, C., Heywood, J. S., Kler, P., & Leeves, G. (2018). Paradox lost: disappearing female job satisfaction. *British Journal of Industrial Relations*, 56(3), 484–502.

- Gronlund A., & Oun, I. (2017). The gender-job satisfaction paradox and the dual-earner society: Are women (still) making work-family trade-offs?. *Work: A journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 59(4), 535–545.
- Grund, C., & Przemek, J. (2012). Subjective performance appraisal and inequality aversion. *Applied Economics*, 44(17), 2149–2155.
- Grund, C., & Sliwka, D. (2007). Reference-Dependent Preferences and the Impact of Wage Increases on Job Satisfaction: Theory and Evidence. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 163, 313–335.
- Grund, C., Martin, J., & Minten, A. (2015). Beschäftigungsstruktur und Zufriedenheit von Zeitarbeitnehmern in Deutschland. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 67, 138–169.
- Grund, C., Minten, A., & Toporova, N. (2019). Motivation Assessments of Temporary Agency Workers – an Empirical Analysis Based on Appraisals Compiled by Hiring Companies. *Management Revue*, 30(1), 5–39.
- Güell, M., & Petrongolo, B. (2007). How binding are legal limits? Transitions from temporary to permanent work in Spain. *Labour Economics*, 14, 153–183.
- Hagenaars, A. J. (1986). *The Perception of Poverty*. North-Holland, Amsterdam.
- Hall, R. (2006). Temporary agency work and HRM in Australia: „Cooperation, specialisation and satisfaction for the good of all“?. *Personnel Review*, 35, 158–174.
- Hall, R. E., & Kudlyak, M. (2022). The unemployed with jobs and without jobs. *Labour Economics*, 79, 102244.
- Hamermesh, D. (1993). *Labor demand*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hamilton, B., & Nickerson, J. (2003). Correcting for endogeneity in strategic management research. *Strategic Organization*, 1, 51–78.
- Harbring, C., & Irlenbusch, B. (2005). Incentives in Tournaments with Endogenous Prize Selection. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 161, 1–28.
- Hardy, D. J., & Walker, R. J. (2003). Temporary but seeking permanence: A study of New Zealand temps. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 141–152.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & HaJa, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hauret L., Williams, D. (2017). Cross-National Analysis of Gender Differences in Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 56(2), 203–235.
- Heckman, J. J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, 47, 153–161.

- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657–674.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Hirsch, B., & Mueller, S. (2012). The productivity effect of temporary agency work: Evidence from German panel data. *The Economic Journal*, 122(562), F216–F235.
- Hoetker, G. (2007). The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28, 331–343.
- Holst, H. (2009). Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. *WSI-Mitteilungen*, 62(3), 143–149.
- Holst, H. (2012). Gefahrenzone Absatzmarkt? Leiharbeit und die Temporalstrukturen der Flexibilisierung. In Krause, A., & Köhler, C. (Hg.), *Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte* (141–163), Bielefeld: Transcript.
- Holst, H., Nachtwey, O., & Dörre, K. (2009). Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Eine Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. *OBS-Arbeitsheft* 61, Frankfurt/M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Hopp, C., Minten, A., & Toporova, N. (2016). Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 527–547.
- Hosono, K., Takizawa, M., & Tsuru, K. (2015). The impact of demand shock on the employment of temporary agency workers: Evidence from Japan during the global financial crisis. *Seoul Journal of Economics*, 28, 265–284.
- Houseman, S. N., Kalleberg, A. L., & Erickcek, G. A. (2003). The role of temporary agency employment in tight labor markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 105–127.
- Ichino, A., Mealli, F., & Nannicini, T. (2005). Temporary work agencies in Italy: a springboard toward permanent employment?. *Giornale degli economisti e annali di economia*, 1-27.
- Illing, H., Schmieder, J. F., & Trenkle, S. (2021). The gender gap in earnings losses after job displacement (No. w29251). National Bureau of Economic Research.
- Isaksson, K. S., & Bellagh, K. (2002). Health problems and quitting among female „temps“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 27–45.

- Jahn, E. (2010). Reassessing the pay gap for temps in Germany. *Journal of Economics and Statistics*, 230(2), 208–233.
- Jahn, E. (2015). Don't worry, be flexible? Job Satisfaction among Flexible Workers. *Australian Journal of Labour Economics*, 18(2), 147–168.
- Jahn, E. J., & Weber, E. (2013). Zeitarbeit. Zusätzliche Jobs, aber auch Verdrängung. IAB-Kurzbericht Nr. 2. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Jahn, E., & Bentzen, J. (2012). What drives the demand for temporary agency workers? *Labour*, 26, 341–355.
- Jahn, E., & Pozzoli, D. (2013). The Pay Gap for Temporary Agency Workers: Does the Sector Experience Pay Off?. *Labour Economics*, 24, 48–57.
- Jahn, E., & Rudolph, H. (2002). Zeitarbeit Teil 2: Völlig frei bis streng geregelt: Variantenvielfalt in Europa. IAB short report 21, 1–7.
- Janney, J., & Folta, T. (2003). Signaling through private equity placements and its impact on the valuation of biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 361–380.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Psychology*, 134(5), 537–555.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kaiser, L. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe: an indicator for labour market modernization. *International Journal of Manpower*, 28(1), 75–94.
- Kaiser, L. (2016). The Gender-Career Estimation Gap. In Connerley, M. L., & Wu, J. (Hg.), *The Handbook on Well-Being of Working Women* (429–448). Dordrecht.
- Kamdron, T. (2015). Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(6), 1–24.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology*, 49(3), 470–482.
- Katz, L., & Krueger, A. (1999). The High-Pressure U.S. Labor Market of the 1990s. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, 1–87.

- Kiessling, L., Pinger, P., Seegers, P., & Bergerhoff, J. (2019). Gender Differences in Wage Expectations: Sorting, Children, and Negotiation Styles. IZA – Institute of Labor Economics.
- Kirkpatrick, I., & Hoque, K. (2006). A retreat from permanent employment? Accounting for the rise of professional agency work in UK public services. *Work, Employment & Society*, 20, 649–666.
- Kleinbeck, U. (2009). Motivation in Arbeit und Beruf. In Brandstätter, V., & Otto, J. H. (Hg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (347–359). Göttingen: Hogrefe.
- Klös, H.-P. (2000). Zeitarbeit – Entwicklungstrends und arbeitsmarktpolitische Bedeutung. *iw-trends*, 1, 5–20.
- Kmec, J. A. (2011). Are motherhood penalties and fatherhood bonuses warranted? Comparing pro-work behaviors and conditions of mothers, fathers, and non-parents. *Social Science Research*, 40(2), 444–459.
- Kunda, G., Barley, S., & Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *Industrial and Labour Relations Review*, 55, 234–261.
- Kvasnicka, M. (2009). Does Temporary Help Work Provide a Stepping Stone to Regular Employment?. In Autor, D. (Hg.), *Studies of Labor Market Intermediation* (335–372). Chicago: University of Chicago Press.
- Kvasnicka, M., & Werwatz, A. (2003a). Arbeitsbedingungen und Perspektiven von Zeitarbeitern. *DIW Wochenbericht*, 70(46), 717–725.
- Kvasnicka, M., & Werwatz, A. (2003b). Lohneffekte der Zeitarbeit. *Bundesarbeitsblatt*, 2, 4–12.
- Lapalme, M.-È., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors: A Multiple Agency Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26, 311–324.
- Lehmann, C., Gantz, J., & Eichel, C. (2012). Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung. *Bayreuth Reports on Strategy*, 6, Bayreuth: Universität Bayreuth.
- Lehmer, F., & Ziegler, K. (2010). Brückenfunktion der Leiharbeit: Zumindest ein schmaler Steg. *IAB-Kurzbericht*, 13, Nürnberg.
- Letourneux, V. (1998). *Precarious Employment and Working Conditions in Europe*, Dublin.
- Leuven, E., & Sianesi, B. (2003). PSMATCH2: Stata module to perform full Mahalanobis and propensity score matching, common support graphing, and covariate imbalance testing. Retrieved from <http://ideas.repec.org/c/boc/bocode/s432001.html>.

- Levontin, L., & Bardi, A. (2019). Using personal values to understand the motivational basis of amity goal orientation. *Frontiers in Psychology*, 2736.
- Li, M. (2013). Using the propensity score method to estimate causal effects: A review and practical guide. *Organizational Research Methods*, 16, 188–226.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(5), 484–500.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785.
- Machado, M. d. L., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. M. R. (2011). A Look to Academics Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education Institutions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, 1715–1724.
- Major, B., McFarlin, D. B., & Gagnon, D. (1984). Overworked and Underpaid: On the Nature of Gender Differences in Personal Entitlement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1399–1412.
- Marler, J. H., Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and Traditional Contingent Employees: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425–453.
- Matthes, B., Burkert, C., & Biersack, W. (2008). Berufssegmente. Eine empirisch fundierte Neuabgrenzung vergleichbarer beruflicher Einheiten. *IAB Discussion Paper*, 35.
- McFadzean, F., & McFadzean, E. (2005). Riding the emotional roller-coaster: A Framework for improving Nursing Morale. *Journal of Health Organization and Management*, 19(4), 318–339.
- Mengel, F., Sauermann, J., & Zölitz, U. (2019). Gender bias in teaching evaluations. *Journal of the European economic association*, 17(2), 535-566.
- Meyer, H. (1975). The Pay for Performance Dilemma. *Organizational Dynamics*, 3(3), 39–50.
- Michon, F. (2006). Temporary agency work in Europe. In Gleason, S. E. (Hg.), *The shadow work force: Perspectives on contingent work in the United States, Japan and Europe* (271–309). Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1982). Predation, reputation, and entry deterrence. *Journal of Economic Theory*, 27, 280–312.
- Mitlacher, L. W. (2007). The role of temporary agency work in different industrial relations systems? A comparison between Germany and the USA. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 581–606.
- Mitlacher, L. W. (2008). Job Quality and Temporary Agency Work: Challenges for Human Resource Management in Triangular Employment Relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 446–460.
- Mohnen, A., & Pokorny, K. (2007). Eine ökonomische Analyse von Performance-Feedback – theoretische Implikationen und experimentelle Evidenz. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(2), 96–117.
- Moser, K., Galais, N., & Sende, C. (2017). Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht. In Schwaab, M. O., & Durian, A. (Hg.), *Zeitarbeit*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Müller, S. (2014). Die Anpassung des betrieblichen Leiharbeitssatzes vor und während der Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009. *Industrielle Beziehungen*, 21(1), 15–35.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Allyn & Bacon.
- Nerdinger, F. W. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Arbeits- und Organisationspsychologie* (419–440). Springer.
- Neumann, U. (2017). Temporary agency employment in Germany: A strategic „buffer“ for firms and regions in the crisis? *Ruhr Economic Papers*, 727.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance?. *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
- Nielen, S., & Schiersch, A. (2014). Temporary agency work and firm competitiveness: Evidence from German manufacturing firms. *Industrial Relations*, 53(3), 365–393.
- Nienhüser, W. (2005). Flexible Work = Atypical Work = Precarious Work? Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 16(3), 299–303.
- Nienhüser, W. (2007). Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse: Eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik. In Keller, B., & Seifert, H. (Hg.), *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken* (45–56). Berlin.
- Nienhüser, W., & Matiaske, W. (2003). Leiharbeit ist gleich gut? – Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Gleichbehandlung von

- Leiharbeitern in Europa. In Martin, A. (Hg.), *Personal als Ressource* (157–184). Munich, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Nienhuser, W., & Matiaske, W. (2006). Effects of the principle of non-discrimination on temporary agency work: Compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries. *Industrial Relations Journal*, 37, 64–77.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Paludi, M. A., & Strayer, L. A. (1985). What's in an author's name? Differential evaluations of performance as a function of author's name. *Sex Roles*, 12(3–4), 353–361.
- Patterson M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216.
- Perugini, C., & Vladisavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, 60, 129–147.
- Pfleger, S. (2012). *Matching und Zeitarbeit. Theoretische Analysen zu den Auswirkungen der Leiharbeit auf den Arbeitsmarkt*. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39, 313–338.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Prentice Hall.
- Pita, C., & Torregrosa, R. J. (2020). The Gender-Job Satisfaction Paradox through Time and Countries. *Applied Economic Letters*, 28(12), 1000–1005.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7–63.
- Prinz, B. (2015). *Zeitarbeit: Chancen und Risiken für Zeitarbeitnehmer*. Diplomica Verlag.
- Promberger, M. (2012a). *Topographie der Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität einer atypischen Beschäftigungsform*. Hans-Böckler-Stiftung. Berlin.
- Promberger, M. (2012b). Eine Strategie oder viele Strategien? Zur Polyvalenz flexibler Beschäftigungsformen im betrieblichen Einsatz am Beispiel der Leiharbeit. In Krause, A., & Köhler, C. (Hg.), *Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte* (163-183). Bielefeld: Transcript.
- Ragnitz, J. (2008). Zeitarbeit in der sächsischen Metall- und Elektroindustrie – Die Sicht der Unternehmen. *ifo Dresden berichtet*, 15(5), 32–37.

- Riedlinger, I., Fischer, G., Lämmel, N., & Höß, T. (2020). „Leasing ist wie ein stummer Streik“. *Zeitarbeit in der Pflege. AIS-Studien*, 13(2), 142–157.
- Rigotti, T. (2010). *Der Psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftigten. Fehlzeiten-Report*. Springer.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rosenbaum, P., & Rubin, D. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70, 41–55.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156–171.
- Saraswathi, S. (2011). A study on factors that motivate IT and non-IT sector employees: a comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1(2), 72–77.
- Schäfer, H. (2017). *Entwicklung der Zeitarbeit*. In Schwaab, M. O., & Durian, A. (Hg.), *Zeitarbeit*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). Meßbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*, 15-43. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schminke, M. (1997). Gender Differences in Ethical Frameworks and Evaluation of Others' Choices in Ethical Dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 55–65.
- Schönberg, U. (2007). Testing for asymmetric employer learning. *Journal of Labor Economics*, 25, 651–691.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schwaab, M. O., & Durian, A. (2017). Vom Zeitarbeitsunternehmen zum Personaldienstleister der Zukunft. In *Zeitarbeit (359–377)*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138.
- Sczesny, C. (2013). *Der Klebeffekt in der Zeitarbeit aus Sicht von Zeitarbeitsunternehmen. Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung von Zeitarbeitsunternehmen in NRW. Erstellt im Rahmen des Projekts Zeitarbeit – eine Brücke in den Arbeitsmarkt?* Dortmund: Si research consult.

- Sende, C., & Vitera, J. (2013). Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten. In Bornewasser, M., & Zülich, G. (Hg.), *Arbeitszeit – Zeitarbeit* (281–304). Springer Fachmedien
- Sende, C., Galais, N., Moser, K., & Hasenau, K. (2011). Flexibler Mitarbeiterereinsatz. Ergebnisse einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung. *Industrie Management*, 27(4), 52–56.
- Senik, C. (2017). Gender gaps in subjective wellbeing: a new paradox to explore. *Review of Behavioral Economics*, 4(4), 349–369.
- Sesselmeier, W. (2007). (De) Stabilisierung der Arbeitsmarktsegmentation? Überlegungen zur Theorie atypischer Beschäftigung. In *Atypische Beschäftigung-Flexibilisierung und soziale Risiken*, 68–81, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Shrestha, M. (2019). Influences of gender and locale on teachers' job satisfaction: An intersectional study in Nepal. *Research in Educational Policy and Management*, 1(1), 17–32.
- Siemund, S. (2013). *Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit – Eine pädagogische Analyse*. Springer VS.
- Sliwka, D. (2009). Accuracy, social preferences and bias in subjective performance evaluation. Mimeo. University of Cologne.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (1995). *Job Satisfaction, Comparison Income and Gender*. Mimeo. University of Aberdeen.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking another look at the gender/job satisfaction paradox. *Kyklos*, 53(2), 135–152.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A.A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: permanent or transitory. *Applied Economics Letters*, 10(11), 691–694.
- Spence, M. A. (1974a). *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Spence, M. A. (1974b). Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic Theory*, 7, 296–332.
- Spence, M. A. (1976). Competition in Salaries, Credentials, and Signaling Prerequisites for Jobs. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(1), 51–74.
- Spermann, A. (2012). Die neue Rolle der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt. In Bouncken, R. B., et al. (Hg.), *Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland 3* (204–224). Hampp.
- Statista (2022a). *Statistik der Bundesagentur für Arbeit Berichte: Berufsgruppen mit den meisten offenen Arbeitsstellen am ersten Arbeitsmarkt in Deutschland im Mai 2022, Nürnberg, Mai 2022*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/310264/umfrage/verteilung-der-offenen-arbeitsstellen-in-deutschland-nach-berufsklassen/#professional>.

- Statista (2022b). Statistik der Bundesagentur für Arbeit Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Entwicklungen in der Zeitarbeit, Nürnberg, Juli 2022
https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Zeitarbeit/generische-Publikation/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt (2020). Entwicklung der Studienanfängerquote in Deutschland von 2000 bis 2020.
Statista.<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72005/umfrage/entwicklung-der-studienanfaengerquote/#professional> (abgerufen am 07.10.2021).
- Statistisches Bundesamt (2021). Moving Backwards on the Long Road to Gender Equality. Statista, <https://www.statista.com/chart/11667/the-long-road-to-gender-equality/> (abgerufen am 07.05.2022).
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In Zanna, M. P. (Hg.), *Advances in experimental social psychology*, 34, 379–440. San Diego, CA: Academic Press.
- Stiglitz, J. (2002). Information and the change in the paradigm in economics. *American Economic Review*, 92, 460–501.
- Stolz, W. (2017). Rechtliche Entwicklungstendenzen der Zeitarbeit und branchenpolitische Herausforderungen: Vom „Schmuddelkind“ zum innovativen Problemlöser auf dem Arbeitsmarkt. In *Zeitarbeit* (343–350). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Storrie, D. (2002). *Temporary agency work in the European Union*. Dublin: European.
- Strotmann, H., & Moczadlo, R. (2017). Beschäftigungswirkungen der Zeitarbeit aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive.
- van Ours, J., & Ridder, G. (1992). Vacancies and the recruitment of new employees. *Journal of Labor Economics*, 10, 138–155.
- Vanselow, A., & Weinkopf, C. (2009). *Zeitarbeit in europäischen Ländern – Lehren für Deutschland?* (HBS Arbeitspapier 182).
- Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40(4), 309–320.
- Varma, A., DeNisi, A., & Peters, L. (1996). Interpersonal affect and performance appraisals: a field study. *Personnel Psychology*, 49(2), 341–360.
- Vitols, K. (2003). *Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland: Vom Sonderfall zur Normalbranche*.

- Walwei, U. (2002). Leiharbeit: Vom Schmuttelkind zum Hoffnungsträger. IAB Materialien, 3, 6–7.
- Wason, P. (1968). Reasoning about a rule. Quarterly Journal of Experimental Psychology, 20, 273–281.
- WEF: World Economic Forum (2021). Global Gender Gap Report 2021. WE Forum, <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021> (abgerufen am 07.05.2022).
- Wehrli, A. (2017). Rolle der Zeitarbeit im Arbeitsmarkt 2030. In Schwaab, M. O., & Durian, A. (Hg.), Zeitarbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. Journal of personality and social psychology, 9(2), 1–27.

7.3 Anhang C: Autorenbeiträge

Beitrag zum Papier „Signaling, Selektion und Übernahme: Empirische Erkenntnisse über Sprungbrett-Effekte und Teufelskreise in der Zeitarbeit“

erschieden unter dem Titel „Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work“

in: International Journal of Human Resource Management (2016), 27 (5), 527–547.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020444>

Ich war verantwortlich für die Entwicklung der Forschungsfragen und die Gestaltung der Studie. Ich habe den Datenerhebungsprozess mitgeplant und begleitet, einen Teil der Datenauswertung durchgeführt und war am Schreibprozess beteiligt. Die Co-Autoren trugen zur Sichtung der Literatur, Identifikation der Forschungslücke, Datenanalyse und zum Prozess des Schreibens bei.

Christian Hopp (Co-Autor)

Axel Minten (Co-Autor)

Nevena Toporova¹³

¹³ Die Autoren des Aufsatzes wurden in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

Beitrag zum Papier „Zur Motivation von Zeitarbeitnehmern – eine empirische Analyse auf Basis von Beurteilungen der Entleihunternehmen“

erschieden unter dem Titel „Motivation Assessments of Temporary Agency Workers – an Empirical Analysis Based on Appraisals Compiled by Hiring Companies“

in: management revue (2019), 30, 5–39.

<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2019-1-5>

Ich war für die Entwicklung der Forschungsfragen und die Gestaltung der Studie verantwortlich. Zudem habe ich die Erfassung und Aufbereitung der Daten geplant und umgesetzt. Die Datenanalyse habe ich selbständig durchgeführt sowie den größten Teil des Artikels geschrieben. Die Co-Autoren trugen zur Sichtung der Literatur und zum Prozess des Schreibens bei. Zudem haben sie mich in allen Phasen mit Feedback unterstützt.

Christian Grund (Co-Autor)

Axel Minten (Co-Autor)

Nevena Toporova (lead author)¹⁴

¹⁴ Die Autoren des Aufsatzes wurden in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.