

Abhandlungen

Rüdiger Piorr, Elke Heller, Rolf Taubert

Rückkehrgespräche: Ein wirksames Instrument des betrieblichen Gesundheitsmanagements (?)

Abstract

Rückkehrgespräche finden im Rahmen betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen eine große Verbreitung. Ihre Wirksamkeit wird vielerorts geschätzt. Gleichwohl liegt ihr Wirkmechanismus nach wie vor im Verborgenen. Der Artikel referiert Implikationen und Vorstellungen unterschiedlicher Gesprächsmodelle und skizziert das Konzept eines nichtrepressiven Gesprächs, das bei den Wirtschaftsbetrieben Oberhausen zur Anwendung gekommen ist und auf die Etablierung sozialer Verbindlichkeiten abzielt. Die begleitende Evaluation der Rahmenbedingungen des Gesprächs wird in ihren wichtigsten Ergebnissen skizziert: Nichtrepressive Rückkehrgespräche können dazu beitragen, die Beziehung von Mitarbeitern und Führungskräften zu stärken, während ihr Beitrag im Gesundheitsmanagement zu diskutieren bleibt.

1 Einleitung

Rückkehrgespräche sind zu einem zentralen Instrument der betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen geworden.

Der positive Effekt von Rückkehrgesprächen wird vielfach durch die Präsentation geringer Krankenstände vermeintlich belegt, wobei ihre sozial unterstützende und integrative Wirkung hervorgehoben wird; nach wie vor ist aber unklar, über welche Mechanismen diese erreicht wird.

In diesem Artikel diskutieren wir die möglichen Wirkungen und Mechanismen von Rückkehrgesprächen. Wir gehen dabei davon aus, dass sich soziale Verbindlichkeit zwischen den Gesprächspartnern nachhaltig positiv auf Anwesenheit und Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. Die Bedingungen zur Entfaltung dieser sozialen Verbindlichkeit wurden in der hier skizzierten Begleitforschung erhoben. Die Befragung umfasste die ca. 3/4-jährige Einführungsphase der Rückkehrgespräche bei den Wirtschaftsbetrieben Oberhausen (WBO), einem Unternehmen mittlerer Größe, das zuvor schon unterschiedliche Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung durchgeführt hatte und Rückkehrgespräche als Kommunikations- und Führungsinstrument seit Anfang 1998 einsetzt.

2 Die Ausgangslage im Unternehmen WBO

Im Februar 1995 führte die AOK-Rheinland eine Mitarbeiterbefragung in den Wirtschaftsbetrieben Stadtentwässerung, Straßenunterhaltung und Grünflächenunterhaltung durch. Wesentliches Befragungsergebnis war, dass „lediglich 8% der Mitarbeiter nach der Arbeit nicht über körperliche Beschwerden klagten“. Außerdem deuteten die Ergebnisse auf Verbesserungspotentiale in verschiedenen Führungsbereichen (Betriebsklima, Vorgesetztenverhalten etc.) hin. Daraufhin wurden vielfältige Initiativen angestoßen. Hier kamen Maßnahmen sowohl der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention zum Einsatz. Aus den Krankenstatistiken 1995 und 1996 ergab sich allerdings, dass im Arbeiterbereich nach wie vor außerordentlich hohe Fehlzeiten (1996: je nach Betrieb zwischen 11,20% und 15,40% incl. Dauerkranken sowie 8,93% und 13,04% ohne Dauerkranken) auftraten.

Im November 1996 führte das Institut für Management und Organisation (IMO) das Seminar „Der Meister als Gesundheitsfaktor im Betrieb“ durch, um den vermuteten Defiziten im Bereich der Mitarbeiterführung entgegenzusteuern. Im Anschluss ergab sich der Auftrag, Rückkehrgespräche als konstantes Gesprächsinstrument zur Intensivierung der Personalführung zu konzipieren und damit das Fehlzeitenmanagement zur betrieblichen Gesundheitsförderung auszubauen (Busch 1996). Als Einführungstag wurde der 1. Januar 1998 festgelegt. Gleichzeitig wurde vereinbart, den Prozess der Einführung der Rückkehrgespräche begleitend zu evaluieren.

3 Vorüberlegungen zum Einsatz von Rückkehrgesprächen

Idealtypisch lassen sich zwei unterschiedliche Ausrichtungen in Rückkehrgesprächen aufzeigen. Auf der einen Seite wird das Rückkehrgespräch als disziplinarisches Führungsinstrument eingesetzt, um der Häufigkeit von Abwesenheiten mit einem *abgestuften* Gesprächssystem personal- und arbeitsrechtlicher Konsequenzen zu begegnen. Durch Androhung von Konsequenzen wird hier undifferenziert auf Abwesenheit und Absentismus abgezielt (hierzu das Modell des Anwesenheits-Verbesserungs-Prozesses (AVP), wie es bei Opel/ Rüsselsheim zur Anwendung gekommen ist: Spieß/Beigel 1996). Auf der anderen Seite wird das Rückkehrgespräch als ein Führungsinstrument eingesetzt, das auf die Intensivierung von Kommunikation im Rahmen persönlicher Führung abzielt. Es konzentriert sich darauf, die Arbeitsbedingungen und das Klima der Zusammenarbeit zu verbessern, den salutogenen Effekt der Arbeitsbedingungen herauszustellen und so ein umfassendes Verständnis von Gesundheit im Betrieb zu realisieren, wie es z.B. der Gesundheitsdefinition der WHO zu Grunde liegt.

Die meisten verwirklichten Konzepte von Rückkehrgesprächen versuchen, beide Ziele in sich zu vereinen, indem sich der Charakter des zunächst integrativen Gesprächs im Laufe der Abwesenheitshäufung zunehmend in Richtung der Androhung von Sanktionen wandelt (Schumm 1998; Badis 1998). Durch die Festlegung der Zeiträume („Zählen wir Erkrankungen innerhalb eines halben oder eines ganzen Jahres?“), durch Abstufung („Ab der wievielten Abwesenheit soll mit Sanktionen gedroht werden?“) und mögliche Sanktionen („Welche Sanktionen sollen angedroht werden?“) wird der Gesprächscharakter dabei ganz entscheidend mitbestimmt. Eine große Bedeutung für die Akzeptanz und die Wirksamkeit von

Rückkehrgesprächen spielt die Einbindung der Führungskräfte, die die Gespräche führen. Problematisch ist dabei die Rolle der Führungskraft, die in den meisten Modellen zuerst integrativ wirken und überzeugen soll. Im Laufe des Gesprächszyklus ist sie dann aber angehalten, Sanktionen einzuleiten (Borowiak/Taubert 1997, 1088f.).

Soll das Rückkehrgespräch jedoch integrativ und präventiv greifen, dann bleibt es bei Anwendung eines Stufenmodells in diesem Dilemma verhaftet. Es wechselt aus Sicht der Betroffenen im Laufe der Krankheits- oder Abwesenheitsbiografie seine Funktion und vermittelt letztlich einen dauerhaft disziplinarischen Charakter. Damit das Rückkehrgespräch nicht in dieses Dilemma verfällt, stützend und strafend zugleich sein zu müssen, ist es unerlässlich, den integrativen Aspekt in nichtrepressiven Gesprächen herauszustellen. Der weit gehende Verzicht auf repressive Anteile beeinflusst aber die Wirksamkeit der Gespräche auf den Krankenstand. Denn mit dieser Perspektive konzentriert sich das Interesse weniger auf die bloße Anwesenheit als viel mehr auf die *gesunde* Anwesenheit.

4 Rückkehrgespräche - schwierige Gespräche

Den Rückkehrgesprächen liegt die zentrale Annahme zu Grunde, von krankheitsbedingter Abwesenheit auf deren Ursachen schließen zu können. Durch Kenntnis dieser Ursachen, so die weitere Annahme, ließen sich Informationen darüber gewinnen, wie Abwesenheit in Zukunft verhindert werden könne. Die Erfolgshypothese, das Rückkehrgespräch beeinflusse den Krankenstand positiv, setzt voraus, dass man die betrieblichen Ursachen der Erkrankung zweifelsfrei erkennen, benennen und bekämpfen kann. Doch gerade diese Annahme steht einer wesentlichen Einschränkung gegenüber: Die Krankheit selbst bleibt zumeist aus unterschiedlichsten Gründen ausgeklammert. Sie behält weiterhin ihre "private Seite" und wird ausschließlich in ihren betrieblichen *Folgen*, also der krankheitsbedingten Abwesenheit, thematisiert. Die Hypothese "kränkender Arbeitsbedingungen" schwingt also bestenfalls implizit mit. Die Diagnosen der Krankheit unterliegen zudem dem Datenschutz, so dass sie juristisch aus dem betrieblichen Rahmen herauszuhalten sind. Den Bezug im Gespräch dennoch zweifelsfrei herstellen zu können, ohne auf die eigentliche Erkrankung zurückgreifen, Diagnosen überprüfen und Absentismus unterstellen zu müssen, ist ein dialogischer Balanceakt, der viel Fingerspitzengefühl verlangt.

Das Rückkehrgespräch stößt hier auf mindestens drei Schwierigkeiten, die der angenommene kausale Bezug zwischen Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten aufwirft:

- Über vermeintliche motivationale Faktoren ‚darf‘ man mit dem Vorgesetzten in den wenigsten Fällen sprechen. Der Verdacht, aus Unlust dem Arbeitsplatz ferngeblieben zu sein, liegt zu nahe. Mögliche Sanktionen liegen auf der Hand.¹
- Über zu hohe Belastungen, sowohl körperlicher als auch psychischer Art, zu sprechen ‚fällt schwer‘. Hohe Beanspruchungen zu reklamieren lässt im ungünstigen Fall Rückschlüsse auf Leistungsfähigkeit und –willen zu.
- Über das Führungsverhalten und das belastende Betriebsklima als Grund für die Krankheit ‚kann‘ man nicht sprechen. Zu schein- und mittelbar ist der Zusammenhang von psychischen Repressionen, Belastungen und einer körperlichen Reaktion, als dass er

¹ Dabei zeigen empirische Ergebnisse von Wegge und Kleinbeck (1993), dass rund 1/3 der betrieblichen Fehlzeiten motivational bedingt sind! Eine Arbeit von Ziegler u. a. (1996) stellt in diesem Zusammenhang (u. a.) Alltags- und Wirkvorstellungen über die Entstehungszusammenhänge von Fehlzeiten bei gewerblichen Arbeitnehmern heraus; vgl. hierzu auch die Beiträge in Busch 1997.

einfach postuliert werden könnte. Zudem ist der direkte Vorgesetzte, der jetzt nach den Ursachen forscht, oftmals Auslöser der Schwierigkeiten, wenn es um das Führungsklima geht.

Diese kurze Skizze zeigt neben den Hindernissen zugleich den hohen qualitativen Anspruch an die Gesprächssituation auf, der eingelöst werden muss, um die vergangene Krankheit zum Ausgangspunkt präventiver Überlegungen machen zu können. Ein Klima vertrauter und vertraulicher Verbindlichkeit zeichnet sich hier als eine wesentliche Rahmenbedingung erfolgreicher Rückkehrgespräche ab. Nur wenn diese schwierigen Felder offen miteinander besprochen werden können, besteht eine Möglichkeit, aus den Fehlzeiten zu lernen und ihnen langfristig überhaupt zuvorkommen zu können.

5 Wirkungsrahmen nichtrepressiver Rückkehrgespräche

Häufig können chronische Erkrankungen z.B. des Bewegungsapparates zwar auf die Arbeitsbedingungen zurückgeführt werden, eine Heilung erscheint aber ausgeschlossen, selbst wenn die Arbeitsbedingungen umfassend optimiert werden würden: Rückkehrgespräche sind also keine „Heilgespräche“, sie dienen der Gesundheit, tun dies aber nur mittelbar. Um eine Verschlimmerung der Beschwerden und somit weitere, möglicherweise sich im Zeitverlauf verlängernde Arbeitsausfälle zu verhindern, erscheint häufig nur eine Versetzung an einen „Schonarbeitsplatz“ möglich. So könnte wenigstens der betrieblich bedingte körperliche Verschleiß des betroffenen Mitarbeiters zum Stillstand gebracht werden und die Arbeitsbedingungen seines Nachfolgers ergonomisch präventiv verbessert werden. Diese Überlegungen machen deutlich, dass nichtrepressive Rückkehrgespräche vielfach nur auf eine langfristige Wirkung hin konzipiert werden können. Kurzfristige Effekte schlagen sich lediglich aus ‚Angst‘ vor Sanktionen in reduzierten Fehlzeiten nieder und verlagern die Probleme einerseits auf das Feld der ‚Inneren Kündigung‘ und andererseits auf die Verschlimmerung von akuten Beschwerden. Denn wenn die Hemmschwelle durch Androhung von Sanktionen heraufgesetzt wird, körperliche Beschwerden als Warnsignal eines schlimmeren Übels anzusehen und gründlich auszukurieren, schlagen die Effekte zeitlich versetzt und massiv zurück.

6 Voraussetzungen von Rückkehrgesprächen

Der Erfolg von nichtrepressiven Rückkehrgesprächen hängt sowohl von ihrem Einführungsprozess und ihrer betrieblichen Einbindung als auch von der Gesprächsführung der Führungskräfte ab. Als strukturelle Rahmenbedingungen können folgende Punkte angeführt werden:

- Zeitnahe Durchführung
- Protokollarische Verbindlichkeit
- Verankerung der Durchführungsverantwortung im Steuerungsgremium
- Einleitung von Veränderungen durch Führungskräfte und Steuerungsgremium
- Bereitstellung von Unterstützungs- und Trainingsmaßnahmen

Neben der Umsetzung der ersten beiden Punkte stellen Rückkehrgespräche außerdem hohe

Anforderungen an die Gesprächsführung durch die Führungskräfte (personelle Rahmenbedingungen):

- Gestaltung eines repressionsfreien Gesprächsrahmens
- Schaffung eines dialogischen Klimas, in dem beide Gesprächspartner gleichermaßen für das Ergebnis des Gespräches verantwortlich sind

7 Rückkehr- und Fehlzeitengespräche bei den Wirtschaftsbetrieben Oberhausen

Die Rückkehrgespräche bei den WBO sind analog zu diesen Bedingungen als wenig repressive Gespräche konzipiert worden:

Erst ab der 4. Fehlzeit findet ein Fehlzeitengespräch statt, das dann aber allein durch einen Vertreter der Personalabteilung geführt wird. Die Führungskraft nimmt nicht an diesem Gespräch teil, so dass sie nicht in den Rollenspagat zwischen ‚Kümmern‘ und ‚Strafen‘ gedrängt wird. Im Vordergrund des Fehlzeitengesprächs steht die Erwartung konkreter Vereinbarungen und nicht die der Integration wie beim Rückkehrgespräch. Kernaussage des Fehlzeitengesprächs ist, dass das Fehlzeitenverhalten des Mitarbeiters an seinem speziellen Arbeitsplatz wirtschaftlichen Schaden hervorruft. Der Mitarbeiter wird in die Pflicht genommen, sein Anwesenheitsverhalten verbindlich in die eigene Hand zu nehmen und mit der Personalabteilung nach einer Lösung zu suchen, die es ihm ermöglicht, dieses zu verbessern. Sanktionen scheiden aber auch bei diesem Gespräch aus. Die Diskussion konzentriert sich auf pragmatische Lösungen im wirtschaftlichen Interesse, ohne jedoch den Grund der Fehlzeit in Frage zu stellen und Anwesenheit repressiv zu erzwingen. Vielmehr wird nach Lösungen gesucht, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, weiteren gesundheitlichen Schaden z.B. auf Grund chronischer Beschwerden abzuwenden.

So kann es bei einer entsprechenden Verpflichtung zur Prävention bleiben oder das Führen eines „Belastungs-Tagebuchs“ vereinbart werden. Die Maßnahmen können aber auch in die Diskussion münden, bei Vorliegen chronisch wiederkehrender Beschwerden eine Versetzung, eine Teilzeitbeschäftigung oder eine Frühpensionierung (unter entsprechenden finanziellen Anreizen) anzudenken. Wenn also klar wird, dass die Fehlzeiten für die Zukunft trotz vereinter Anstrengungen nicht in den Griff zu bekommen sind, wird gemeinsam überlegt, deren Aufkommen im Betrieb so zu reduzieren oder zu verteilen, dass der wirtschaftliche Schaden gering bleibt. Auf jeden Fall endet ein Fehlzeitengespräch damit, mittelfristig die Fehlzeiten im Interesse des Betriebes, aber im Einklang mit dem Mitarbeiter zu reduzieren.

8 Angestrebte Wirkmechanismen der Rückkehrgespräche

Die Rückkehrgespräche der WBO sollen in ihrer Wirkung da ansetzen, wo eine intensive, persönliche Führung von Mitarbeitern sonst häufig im Tagesgeschäft untergeht. Unsere Annahme besteht darin, dass Rückkehrgespräche auf (mindestens) fünf Ebenen wirken:

- Stärkung von Mitarbeiterbeteiligung und Eigenverantwortlichkeit
- Intensivierung von Führung
- Korrektur „kränkender“ Arbeitsbedingungen

- Etablierung und Stärkung von Bewältigungspotentialen
- Erzeugung von sozialen Verbindlichkeiten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie Aufbau sozialer Unterstützungsnetzwerke

Insbesondere der letzte Punkt verspricht eine langfristige Wirkung durch einen klimaverbessernden Effekt intensiver Mitarbeiterführung (Westermayer 1996). Soziale Verbindlichkeit ist hierbei das gemeinsam geteilte Ergebnis von Vertrauen zwischen zwei Kooperationspartnern und basiert auf dem Gefühl von Verstehbarkeit (als kognitivem Aspekt), dem Gefühl einer möglichen Einflussnahme (als pragmatischem Aspekt) und dem Gefühl von der Bedeutsamkeit der Kooperation (als emotionalem Aspekt) (Antonovsky 1993, 12).

„Da der Zusammenhang zwischen Vertrauen einerseits und Kommunikation, Kooperation und sozialer Unterstützung andererseits sehr eng ist, kommt der Entwicklung einer sozialen Umgebung am Arbeitsplatz, die durch hohes Vertrauen gekennzeichnet ist, eine hohe Priorität zu. Eine solche Atmosphäre hohen Vertrauens dient nicht nur der erfolgreichen Aufgabenbewältigung, sondern stellt auch einen individuellen Schutzfaktor gegen Stress und Überlastung dar (...)“ (Bierhoff 1995, 2156).

Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern ist also sowohl Ziel der Gespräche als auch Vorbedingung für die Herausbildung sozialer Verbindlichkeit. Wir bauen hierbei auf den folgenden idealtypischen vertrauensförderlichen Bedingungen auf; es geht dabei um die Wahrnehmung des Gegenüber als

- stabil, d.h. vorhersehbar und verlässlich im Verhalten,
- verlässlich im Einhalten von Abmachungen,
- fair,
- loyal,
- aufrichtig,
- diskret,
- offen und ansprechbar für neue Ideen und Ansichten,
- kompetent,
- erreichbar.

Sind diese Bedingungen erfüllt, dann kann sich die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verfestigen. Sie können sich verstärkt gemeinsam in ihrer Arbeitssituation definieren. Sie können füreinander verlässlich, kalkulierbar und unterstützend werden. Spannungen und Schwierigkeiten werden in den Arbeitsbedingungen tendenziell besprech- und bearbeitbar, so dass sie langfristig überwunden werden können. Zudem kann die wechselseitige Verbindlichkeit willentliche, also nicht ursächlich durch Krankheit erzwungene Fehlzeiten vermeiden helfen. Sie kann dem Syndrom innerer Kündigung dadurch vorbeugen, dass den Interessen der Mitarbeiter stärker entsprochen und diesen ein Gefühl der Bedeutsamkeit vermittelt wird (Hilb 1992; Faller 1993). Schließlich wird ihre Einbindung ins Unternehmen und dessen Identifikationspotential erhöht.

Um die durchgängige Wirksamkeit der Rückkehrgespräche auf allen genannten Ebenen sicherzustellen, ist insbesondere die Gestaltung der *sozialen Gesprächssituation* Vorbedingung. Dazu gehören

- gegenseitige *Achtung und Wertschätzung*, die sich in der Motivation, ein Rückkehrgespräch zu führen, niederschlagen,
- eine geklärte und *akzeptierte Machtbeziehung*, die sich in einer angstfreien und erwartungsstabilen Gesprächssituation offenbart,²

² Unter einer geklärten und akzeptierten Machtbeziehung verstehen wir keinesfalls eine notwendigerweise symmetrische Machtbeziehung, die ohnehin eher selten in Unternehmen anzutreffen ist.

- eine dialogische Gesprächssituation, die sich in einer ausgeglichenen Verteilung der Gesprächsanteile und *gegenseitigem Respekt* zeigt,
- der *gemeinsame und verbindliche Blickpunkt* auf Realitäten unter wechselseitiger Information und gemeinsamen Vereinbarungen

Diese Punkte sind in den Trainings- und Begleitmaßnahmen handlungsorientiert vermittelt worden und sollten durch die hier vorgestellte Begleitforschung kontinuierlich erhoben werden.

9 Methodik und Vorgehen

Die begleitende Erhebung der sozialen Gesprächssituation sollte sicherstellen, dass die Rückkehrgespräche in einer Situation stattfinden, die die Herausbildung sozialer Verbindlichkeit begünstigt und so langfristig und nachhaltig auf den Krankenstand wirkt. Ziel der Begleitevaluation war also nicht die Erhebung von sozialer Verbindlichkeit,³ sondern die Evaluation der *notwendigen* Bedingungen zur Ausformung sozialer Verbindlichkeit. So beschränkt sich das Forschungsinteresse in dieser Erhebung grundlegend darauf, zu klären, ob die Rückkehrgespräche überhaupt in der Lage sind, die Bedingungen zu erfüllen, vor deren Hintergrund wir die Ausprägung sozialer Verbindlichkeit etc. erwarten würden.

Die Befragung wurde als Vollerhebung mittels eines einseitigen standardisierten Fragebogens durchgeführt. Neben Fragen nach der Einschätzung des Gespräches wurden deskriptive Daten wie Dauer, Zeitpunkt des Gesprächs nach der Erkrankung etc. erhoben. Die Einschätzungsfragen wurden als standardisierte Fragen mittels einer Fünfer-Skala gestellt („ja, ganz sicher“; „eigentlich ja“; „teils, teils“; „eher nicht“; „überhaupt nicht“).

Die Gesprächsteilnehmer wurden gebeten, die Fragebögen unmittelbar nach dem Rückkehrgespräch zu beantworten und anonym an die Personalabteilung weiterzuleiten, die die Bögen zur Auswertung an das Institut für Management und Organisation (IMO) GmbH weitergab. Dort wurden die Daten einerseits nach Mitarbeitern und Führungskräften getrennt ausgewertet und einander gegenübergestellt, andererseits wurde nach Betrieben differenziert ausgewertet.

Parallel zu dieser Befragung wurden die Protokollbögen insgesamt einer stichwortartigen Dokumentenanalyse unterzogen. Dort wurden vor allem die Fragen nach konkreten Vereinbarungen/Maßnahmen analysiert, um die entsprechenden Punkte des Fragebogens zu ergänzen.

10 Ergebnisse der Begleitforschung

Insgesamt haben 45 Vorgesetzte und 289 Mitarbeiter an der Befragung zu den Rückkehrgesprächen teilgenommen. Von den Vorgesetzten sind 466 Bögen in diese Auswertung

³ Sie zu erheben setzt einerseits äußerst umfangreiche methodische Vorarbeiten voraus, die in diesem Zusammenhang nicht geleistet werden konnten. Andererseits ist der kausale Mechanismus zwischen sozialer Verbindlichkeit und der Höhe von Krankenständen zwar plausibel, aber nicht zwingend, so dass hier weitere Forschungen ansetzen müssen, um diese Beziehung zu klassifizieren. Insofern beschreiben die Ergebnisse dieser Befragung nur ein begrenztes Wirkungsgefüge, nämlich das, ob in den Rückkehrgesprächen des Fallbeispiels überhaupt die Bedingungen erzeugt werden konnten, die wir als notwendig für das Entstehen sozialer Verbindlichkeit identifiziert haben.

eingegangen, denen 381 Bögen von Mitarbeitern gegenüberstehen.⁴

Die Anzahl der Rückkehrgespräche, die von den Führungskräften geführt wurden, schwankt zwischen einem und 40 Gesprächen, wobei sechs Führungskräfte nur ein Gespräch geführt haben und eine Führungskraft 40 Gespräche aufzuweisen hatte.

Insgesamt zeigt die Auswertung, dass der Anspruch an ein zeitnahes Gespräch unmittelbar nach der Rückkehr weitgehend eingelöst werden konnte:

- Die Hälfte der Führungskräfte hat kurz vor der Rückkehr ihrer Mitarbeiter von deren Genesung erfahren, die andere Hälfte am Tag der Rückkehr.
- Die Führungskräfte kündigten das Rückkehrgespräch mit geringen Ausnahmen direkt im Anschluss an.
- Die Gespräche selbst wurden vielfach direkt am Tag der Rückkehr geführt, häufig auch drei bis vier Tage nach der Rückkehr.
- Die Gespräche nahmen eine durchschnittliche Dauer von ca. 20 Minuten in Anspruch, wobei die Werte zwischen kurzen fünf und 50 Minuten streuten.

11 Beurteilung der sozialen Gesprächssituation

In der Befragung zeigte sich in Bezug auf *Achtung und Wertschätzung*, dass die Vorgesetzten erwartungsgemäß ein höheres Interesse an den Gesprächen hatten als ihre Mitarbeiter, die sicherlich zu Beginn der Maßnahme mit Befürchtungen in die Gespräche gingen. Übereinstimmend gaben die Gesprächspartner an, aufeinander eingegangen zu sein und das Gespräch als wenig anstrengend empfunden zu haben.

Die Beurteilung der *Machtbeziehung* setzt diese positive Einschätzung fort. Insgesamt nahmen die Führungskräfte die Aufgabe gerne wahr, die Rückkehrgespräche zu führen. In nur 1% der Gespräche wäre es den Vorgesetzten lieber gewesen, wenn ein Kollege das Gespräch geführt hätte. Dies ist ein positiver Indikator dafür, dass die direkten Vorgesetzten die „richtigen“ Gesprächspartner in der durchgeführten Konzeption der Rückkehrgespräche sind, dass sie durch die Anforderungen nicht überfordert waren und dass sie diese neue Aufgabe, bzw. dieses für sie neue Instrument der Personalführung akzeptiert haben. Entsprechend gaben die Führungskräfte an, mit klaren Erwartungen und „locker“ in die Gespräche gegangen zu sein. Dies sieht bei den Mitarbeitern grundsätzlich anders aus. Sie wussten nur in gut einem Drittel der Gespräche, was sie erwartet. Entsprechend sind fast alle Mitarbeiter „nicht locker“ in die Gespräche hineingegangen und hatten das Gefühl, dass sich das Gespräch in die Länge gezogen habe. Im Nachhinein jedoch empfanden sie das Gespräch dann aber doch nicht als anstrengend. Diese Aussage legt die These nahe, dass die Gespräche „vorsichtig“ von den Vorgesetzten geführt worden sind. Das Ziel, in den Rückkehrgesprächen eine nichtrepressive, vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, kann also in der Tendenz als erreicht angesehen werden. Retrospektiv stimmen Führungskräfte und Mitarbeiter in ihren Erwartungen an das Gespräch wieder überein. Dies legt insgesamt die Vermutung nahe, dass die Mitarbeiter große Befürchtungen gegenüber den Gesprächen gehegt haben, die sich

⁴ Bei den Führungskräften konnte ein außergewöhnlich hoher Rücklauf von nahezu 90% erreicht werden. Er ist darauf zurückzuführen, dass die Personalabteilung durch die Sammlung der Gesprächsprotokolle einen Überblick über den Durchführungsgrad der verpflichtenden Gespräche hatte. Insgesamt haben sich 45 Vorgesetzte von 48 Führungskräften beteiligt. Der etwas geringere Rücklauf von den Mitarbeitern erklärt sich aus der freiwilligen Teilnahme an der Befragung.

aber nicht auf die Erwartungen (sprich ‚Hoffnung auf einen guten Ausgang‘) ausgewirkt haben. Die Befürchtungen gegenüber den Gesprächen waren also nicht so stark, dass sie die Erwartungen beeinflusst haben.

In Bezug auf den *gegenseitigen Respekt* konnten wir durchweg positive Hinweise finden, die sich in ausführlichen Gesprächsbeiträgen, dauerhaftem Blickkontakt, ungestörter Gesprächsatmosphäre und gleichmäßig verteilten Gesprächsanteilen zeigten.

Ein mittelfristiges Ziel der Rückkehrgespräche besteht darin, Themen und Fragestellungen der Arbeitsbedingungen anzusprechen und konstruktiv zu bearbeiten. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte bescheinigten den Rückkehrgesprächen, eine Gesprächsplattform für einen *verbindenden Blickpunkt* bezüglich Arbeitsbedingungen zu bieten. In begleitenden Gesprächen wurde aber angedeutet, dass Vorgesetzte in einigen Fällen keine konkreten Hinweise in das Protokoll eintragen durften. Dies betraf vor allem Beschwerden über nächsthöhere Vorgesetzte sowie Kollegen und deckt sich mit der Erfahrung des Betriebsrates oder der Personalabteilung, dass Ihnen gegenüber Missstände vertraulich bekannt gemacht wurden.

Ein auf den ersten Blick überraschendes Bild bietet die Beantwortung der Frage, ob Vereinbarungen getroffen wurden. In gut der Hälfte der Gespräche geben die Führungskräfte an, keine Vereinbarungen getroffen zu haben. Bei der Beantwortung dieser Frage verwundert, dass einige Vereinbarungen mit Einschränkungen („eigentlich ja“) getroffen worden sind, mit anderen Worten, dass Absprachen z.T. recht unverbindlich geblieben sind. Das macht deutlich, mit wie viel Vorsicht z.T. geantwortet worden ist, und wie sehr bei der Beantwortung versucht wurde, sich gegenseitig nicht „weh zu tun“.

12 Die weitere Entwicklung - die Phase der Stabilisierung

Nach Abschluss der Evaluation durch das IMO wurden die Gesprächsprotokolle weiterhin durch die Personalabteilung gesichtet. Auch der Fragebogen wurde in einer reduzierten Version als Instrument des Projektcontrollings beibehalten.

Ein halbes Jahr nach Abschluss der Befragung zeigten sich folgende Effekte:

- Rückkehrgespräche wurden von den genesenen Mitarbeitern vermehrt eingefordert, die von sich aus integrative Unterstützung durch ihre Vorgesetzten suchten.
- Sie nutzten das Protokoll offensiv als Mittel der Dokumentation.
- Viele chronisch erkrankte Mitarbeiter nutzten die Möglichkeit, das Unternehmen durch lukrative Abkehrverträge zu verlassen bzw. die Arbeitszeit durch Teilzeitverträge zu reduzieren. Knapp die Hälfte der Auflösungsverträge kam durch Initiative der Mitarbeiter zu Stande, ohne dass diese explizit angesprochen worden waren.
- Die Mitarbeiter suchten vermehrt das Gespräch über die Arbeitsbedingungen mit Führungskräften sowie Personalabteilung auch jenseits der Rückkehrgespräche.
- Die Zahl der Vereinbarungen stieg deutlich an.
- Die Mitarbeiter nutzten stärker die Möglichkeit, auch Extrembewertungen im negativen Bereich des Fragebogens vorzunehmen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Rückkehrgespräche den Mitarbeitern mittlerweile als Forum dienen, Arbeitsbedingungen zu thematisieren. Die Mitarbeiter übernehmen durch die verstärkte Nutzung des Gesprächs eine höhere Verantwortung für ihre Arbeitskraft und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Begreift man diese Effekte als Ergebnis einer stärkeren Einbindung sowie eines stärkeren Commitments der Mitarbeiter, dann zeigen sich erste Hinweise einer Wirkung von Rückkehrgesprächen:

1. Nichtrepressive Rückkehrgespräche beanspruchen im Gegensatz zu repressiven Gesprächen eine lange Vorlaufzeit bis zur Entfaltung ihrer Wirkung.
2. Sie dienen als etabliertes und konstruktiv genutztes Gesprächsforum zum Thema Arbeitsbedingungen.
3. Sie tragen durch die Intensivierung der Führung dazu bei, Führung stärker zu dialogisieren und qualitativ zu verbessern.

Begreift man diese Effekte als Indikatoren dafür, Missstände und Unzufriedenheit durch das Instrument des Rückkehrgesprächs zu kanalisieren, dann kann vorsichtig darauf geschlossen werden, dass sie ein Klima etablieren, das den abgeleiteten Anforderungen an soziale Verbindlichkeit nahe kommt.

13 Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird das Modell eines nichtrepressiven Rückkehrgesprächs vorgestellt. Die Wirkmechanismen von Rückkehrgesprächen liegen dabei trotz ihrer hohen Verbreitung und Beliebtheit im Dunkeln. Die referierte Begleitforschung geht von der Annahme aus, dass die Intensivierung von Führung in einem weitgehend repressionsfreien Raum zu einer Verstärkung der sozialen Verbindlichkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter führen kann, wenn bestimmte Kontextbedingungen erfüllt werden.

Als Kontextbedingungen gelten gegenseitige *Achtung und Wertschätzung*, *Akzeptanz der Machtbeziehung*, *gegenseitiger Respekt* sowie ein *gemeinsam verbindender Blickpunkt*. Diese Kriterien sind Vorbedingungen für die Ausprägung sozialer Verbindlichkeit. In der Erhebung wurden letztlich nur diese Rahmenbedingungen erhoben, ohne dass abschließend eine Aussage über das Entstehen sozialer Verbindlichkeit und weitere kausale Effekte in Bezug auf Gesundheitsquoten getroffen werden kann. Dies obliegt weiterer Forschung.

Insgesamt kann als Ergebnis festgehalten werden, dass das Führungsinstrument Rückkehrgespräch in dem untersuchten Fall eine hohe Akzeptanz genießt und im Bereich einer symbolischen Wirkung „... wir kümmern uns um unsere kranken Kollegen“ das soziale Klima bei den WBO bestimmt.

In Bezug auf die genannten Kontextbedingungen wurden durchweg positive Einschätzungen gefunden, so dass auch hier positive Auswirkungen auf das soziale Klima abzuleiten sind. Neben dem sozialintegrativen Effekt verfolgen nichtrepressive Rückkehrgespräche aber auch das konkrete Ziel, missständige Arbeitsbedingungen aufzudecken und für die Zukunft zu vermeiden. Hier blieb das Rückkehrgespräch in dem skizzierten Beispiel aber deutlich hinter der erwarteten Leistungsfähigkeit zurück: Zu vorsichtig wurde es von den Führungskräften eingesetzt. Seine steuernde Wirkung blieb weitgehend ungenutzt, denn die Gespräche vermieden offenbar offene und möglicherweise auch „harte“ und unangenehme, weil bindende Vereinbarungen. Es schien eine gegenseitige, stillschweigende Übereinkunft zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu bestehen, sich in den Gesprächen - sozial verbindlich - „zu schonen.“

Literatur

- Antonovsky, Aaron (1993): Gesundheitsforschung vs. Krankheitsforschung; in: Alexa Franke, Michael Broda (Hg.): Psychosomatische Gesundheit. Tübingen, 3-14
- Badis, Susanne (1998): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb; in: Uwe Brandenburg u. a. (Hg.): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb. Instrumente und Konzepte zur Erhöhung der Gesundheitsquote. Dortmund/Berlin, 283-296
- Bierhoff, Hans Werner (1995): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen; in: Alfred Kieser u.a. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 2148-2158
- Beigel, Steffen, Holger Spieß (1996): Einer fehlt, und jeder braucht ihn. Wie Opel die Abwesenheit senkt. Wien
- Borowiak, Felix, Rolf Taubert (1997): Das Rückkehrgespräch... Ein Instrument gesundheitsgerechter Personalführung; in: Personalführung, 11/97, 1086-1091
- Faller, Michael (1993): Innere Kündigung: Ursachen und Folgen. München und Mering, 2. überarb. und erw. Auflage
- Busch, Rolf (Hg.) (1996): Vom Fehlzeitenmanagement zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Berlin
- Busch, Rolf (Hg.) (1997): Arbeitsmotivation und Gesundheit. Rückkehrgespräche in der betrieblichen Praxis. Berlin
- Hilb, Martin (1992): Innere Kündigung: Eine Einführung: Ursachen - Folgen - Lösungsansätze; in: ders. (Hg.): Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze. Zürich, 3-28
- Schumm, J. (1998): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb; in: Uwe Brandenburg u.a. (Hg.): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb. Instrumente und Konzepte zur Erhöhung der Gesundheitsquote. Dortmund und Berlin, 273-282
- Wegge, Jürgen, Uwe Kleinbeck (1993): Motivationale Faktoren betrieblicher Fehlzeiten: Zum Einfluss leistungs- und anslussthematischer Variablen auf die Abwesenheit am Arbeitsplatz; in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie. Band XL, Heft 3, 451-486
- Westermayer, Gerhard (1996): Der Aufbau von Vertrauensorganisationen durch Betriebliche Gesundheitsförderung, in: Rolf Busch (Hg.): Vom Fehlzeitenmanagement zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Berlin, 61-82
- Ziegler, Elke u.a. (1996): Ursachen des Absentismus: Alltagsvorstellungen von Arbeitern und Meistern und psychologische Erklärungsmodelle; in: Z. Arb. Org. 4, 40, 204-208

Anschriften der VerfasserInnen:

Rüdiger Piorr, Prof. Dr. Rolf Taubert
Institut für Management und
Organisation (IMO) GmbH
Universitätsstr. 142
D-44799 Bochum

Elke Heller
Wirtschaftsbetriebe Oberhausen GmbH
Im Lipperfeld 33
D-46047 Oberhausen

Schlagwörter: Betriebliche Fehlzeiten, Gesundheitsmanagement, Rückkehrgespräche, soziale Unterstützung

Hinweis: Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Am Ende des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.

Markus Werthebach, Daniel Sodenkamp, Klaus-Helmut Schmidt

Rollenklarheit bei Leiharbeit

Ein Vergleich zwischen Leiharbeitnehmern und festen Mitarbeitern eines Produktionsbetriebes

Abstract

Anhand eines Praxisbeispiels aus der chemischen Industrie werden die Gründe für den Einsatz von Leiharbeitnehmern sowie deren Einsatzprobleme behandelt. Verglichen wird die Arbeitssituation von 48 Leiharbeitnehmern mit der von 85 Arbeitnehmern der Stammebelegschaft des Entleihunternehmens. Die Ergebnisse zeigen, dass die Leihkräfte ebenso gut instruiert, mit Arbeitsmitteln versehen und mit Leistungsrückmeldung versorgt werden wie die festen Mitarbeiter im Entleihunternehmen. Die Aufgabenklarheit der Leihkräfte entspricht der Aufgabenklarheit der festen Mitarbeiter mit bis zu zwölf Monaten Betriebserfahrung. Eine gemeinsame Betrachtung beider Personengruppen zeigt, dass die Rollenklarheit der Beschäftigten mit zunehmender Betriebserfahrung ansteigt. Weitere Bedingungen von Rollenklarheit liegen im Ausmaß und der Qualität der Informationsversorgung und Leistungsrückmeldung für den Beschäftigten und seine Arbeitsgruppe. Als Folgen einer ausgeprägten Rollenklarheit wurde ein gutes fachliches Selbstvertrauen ermittelt.

1 Problemstellung

Ein Leiharbeitsverhältnis ist gegeben, wenn ein selbständiger Unternehmer (Verleiher) einen Arbeitnehmer einstellt und diesen mit dessen Zustimmung zur vorübergehenden oder dauernden Erbringung von Arbeitsleistung einem Dritten (Entleiher) überlässt. Leiharbeitnehmer werden vor allem eingesetzt, um eine hohe technisch-organisatorische Flexibilität in der Produktion bzw. im Angebot von Dienstleistungen gewährleisten zu können. Im Einzelnen erlaubt der Einsatz entsprechend qualifizierter Leiharbeitnehmer die Einhaltung zugesagter Lieferzeiten, die Annahme zusätzlicher bzw. größerer Aufträge, den Ausgleich von Personalengpässen (bei kurzfristig erhöhtem Auftragsvolumen bzw. kurzfristig reduzierter Personalkapazität), die rasche Beschaffung von Arbeitskräften ohne zusätzlichen Verwaltungsaufwand sowie die schnelle Freistellung dieser Arbeitskräfte bei Bedarfsende. Darüber hinaus erlaubt sie die Vergabe von Aufgaben, für welche die Stammebelegschaft nicht (bei Andersartigkeit), zu gering (bei Spezialkenntnissen) oder zu hoch (bei Hilfsarbeiten) qualifiziert ist, die Reduzierung von eigenen Personalreserven (Leihpersonal als außerbetriebliche Reserve), die Einsparung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bei einem Einsatz entsprechend spezialisierter Leiharbeitnehmer sowie die Reduzierung des Personalverwaltungsaufwandes. Daneben kommen arbeitsrechtliche Gründe für den Einsatz von Leiharbeitnehmern zum Tragen:

- Kein Kündigungsschutz und kein bezahlter Urlaub
- Keine Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und an Feiertagen
- Keine Ansprüche auf tariflich geregelte oder betriebsübliche Sonderzahlungen wie zusätzliches Urlaubsgeld, Gratifikationen, Zuschüsse zum Krankengeld
- Unterschreitung kopfzahlbezogener Richtzahlen, z.B. zur Freistellung von Betriebsratsmitgliedern
- Entleihunternehmen haben Anspruch auf eine Ersatzkraft im Krankheitsfall oder bei nicht ausreichender Leistung; das Auswahl- und Ausfallrisiko entfällt für das Entleihunternehmen, da Leiharbeitnehmer, die erkranken oder nicht die erwartete Leistung erbringen, problemlos an das Entleihunternehmen zurückgeschickt werden können.

Zum Stichtag 30.6.1999 waren in der Bundesrepublik Deutschland 286.394 Leiharbeitnehmer beschäftigt, darunter 243.390 Beschäftigte in reinen Zeitarbeitsunternehmen (plus 13% gegenüber 6/98). Im Jahresverlauf 1999 waren etwa 633.000 Mitarbeiter zumindest zeitweise als Leiharbeitnehmer beschäftigt (plus 10% gegenüber 1998). Neu eingestellt haben Zeitarbeitsunternehmen 1999 etwa 413.000 Mitarbeiter. Davon waren ca. 65% vorher ohne Beschäftigung. Die Übernahmequote von Leiharbeitnehmern durch die Kundenbetriebe liegt in den letzten Jahren bei etwa 30%, 1999 waren dies ca. 190.000 Leiharbeitnehmer (Pressemitteilungen des Bundesverbandes Zeitarbeit unter www.bza.de). Für Leiharbeit eignen sich vor allem solche Tätigkeiten, bei denen auf konkrete Einzelanweisungen verzichtet werden kann, weil die Arbeit einfach strukturiert oder aber in Form schriftlicher Arbeitsaufträge bzw. technischer Zeichnungen genau dokumentiert ist (z.B. Baugewerbe, Anlagenbau, Wartungs- und Revisionsarbeiten, Recycling, Abbruch- und Räumarbeiten, Lager- und Verladearbeiten, Straßenbau, mobiles Handwerk, Messebau, Sekretariatsarbeiten, Gastronomie, Landwirtschaft, Gartenbau und Forstwirtschaft, Reinigungsgewerbe). Unter den Leiharbeitnehmern überwiegen die Facharbeiter für das Metall- und Elektrogewerbe mit 36,5%, gefolgt von Hilfspersonal mit 26,4%, Verwaltungs- und Bürofachkräften mit 12,4% und Dienstleistungspersonal mit 11,2%. Techniker sind mit 3,5% unterrepräsentiert (Stichtag 30.6.1999).

Zu den häufig erwarteten Problemen beim Einsatz von Facharbeitern bzw. ungelerten Kräften als Leiharbeitnehmer zählen organisatorische und soziale Eingliederungsprobleme:

- Leiharbeitnehmer werden häufig unzureichend eingewiesen hinsichtlich ihrer Aufgaben und Arbeitsziele, der Zeitvorgaben, der betrieblichen Arbeitsabläufe, der Zuständigkeiten der jeweiligen Vorgesetzten sowie der Gefahrenpunkte und Gefahrstoffe im Betrieb bzw. auf der Baustelle. Leiharbeitern ist darum häufig nicht hinreichend klar, welche Leistungen von ihnen erwartet werden, wie sie ihre Arbeit einteilen, und welchen Personen sie zuarbeiten sollen (Rollenklarheit).
- Leiharbeitnehmer werden von der Stammbeslegschaft häufig nicht akzeptiert. Zu den gängigen Vorurteilen zählen: Leiharbeitnehmer verfügten über eine mindere Qualifikation, fehlende Betriebserfahrung, unzureichende Arbeitsmotivation sowie ein unzureichendes Commitment gegenüber dem Entleihbetrieb und darum weniger Sorgfalt im Umgang mit Werkstücken, Werkzeugen und Maschinen.
- Auf der anderen Seite geht der Einsatz von Leiharbeitnehmern mit einem erhöhten Leistungsdruck und einer Beweispflicht für die Stammbeslegschaft des Entleihunternehmens einher.

Vorrangige Probleme der Leiharbeitnehmer sind das gesundheitliche Risiko (aufgrund häufig unzureichenden Arbeitsschutzes), das Beschäftigungsrisiko und die damit verbundene mangelhafte soziale Absicherung sowie die mangelnde Rechtssicherheit vieler Leiharbeit-

nehmer. Alle drei Risiken überwiegen bei ungelernten Leiharbeitnehmern (siehe im Einzelnen Werthebach/Schmidt 1998).

2 Empirische Untersuchungen zur Leiharbeit

Angesichts dieser erwarteten Probleme überrascht es, dass es noch wenig gesichertes Wissen zu spezifischen physischen und psychosozialen Belastungen bei Leiharbeit gibt. Neben einer kleinen Anzahl von Monographien zu Hintergründen und Problemen des Einsatzes von Leiharbeitnehmern (z.B. Kock 1990; Kock/Hilse 1989) finden sich einige arbeitsrechtlich fundierte Darstellungen der Chancen und Risiken des Einsatzes von Leiharbeitnehmern aus Arbeitgeber- bzw. gewerkschaftlicher Sicht (z.B. BDA 1987; Frerichs/Krüger 1988; Mayer/Paasch 1984, 1986) sowie einige Arbeiten aus personalwirtschaftlicher Perspektive (z.B. Oltmanns 1979). Auch vom Bundesverband Zeitarbeit sind Untersuchungen zur Entwicklung und ökonomischen Bedeutung von Leiharbeit in Auftrag gegeben worden (z.B. Prognos AG 1974, 1980; BZA 1989). Von der Bundesanstalt für Arbeit (als zentraler Kontrollbehörde des Leiharbeitsmarktes) und dem ihr angeschlossenen Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wurden dagegen in den letzten Jahren keine empirischen Untersuchungen zur Situation im Leiharbeitsgewerbe durchgeführt. Die Bundesanstalt beschränkt sich auf die Erstellung von Statistiken über Art und Umfang der legalen Leiharbeit.

Gesundheitliche und soziale Risiken von Leiharbeit sind zwar bekannt, Informationen zur Häufigkeit und Intensität von Belastungen und Erkrankungen, zu arbeitsbezogenen Konflikten und sozialer Isolation fehlen dagegen. Empirische Arbeiten zu gesundheitlichen Risiken, denen Leiharbeitnehmer verschiedener Gewerke ausgesetzt sind, fehlen ebenfalls. Eine vergleichende Darstellung zur Gesundheit von Leiharbeitnehmern verschiedener Gewerke gegenüber Mitarbeitern aus Stammbesellschaften gleicher Gewerke war gar nicht auszumachen. Unklar ist darum, inwieweit Leiharbeitnehmer stärker gesundheitlich bzw. psychosozial belastet sind als dauerhaft beschäftigte Mitarbeiter gleicher Gewerke und gleichen Alters. Unklar ist ebenfalls, inwieweit soziale und betriebliche Unterstützungsstrukturen (Familie, Freundschaften, Arbeitskollegen, Arbeitnehmervertretung) zur Abpufferung psychosozialer Belastungen zum Tragen kommen. Untersuchungen der Folgen physischer bzw. psychosozialer Belastungen (z.B. Fehlzeiten, Fluktuation) sind in Bezug auf Leiharbeitnehmer nicht durchgeführt worden, sondern liegen allein berufsgruppenspezifisch und branchenspezifisch vor (Bundesverband der Betriebskrankenkassen 1992, 1995).

Insgesamt stellt sich die Untersuchungslage zum Thema Leiharbeit als dürftig dar. Sie ist der gesellschaftlichen Relevanz des Themas nicht angemessen.

3 Entwicklung der Fragestellung

In der vorliegenden Arbeit wird Rollenklarheit als ein Dreh- und Angelpunkt der Integration von Leiharbeitnehmern untersucht. Begründet werden kann dies mit der Annahme, dass (1.) Leiharbeitnehmer aufgrund ihres Status oder aber aufgrund der kurzen Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit weniger genau wissen, welche Vorgehensweisen und Leistungen von ihnen erwartet werden, und dass sich (2.) diese Unwissenheit in einem - im Vergleich zu festen Mitarbeitern - geringeren Selbstvertrauen niederschlägt.

3.1 Rollenklarheit

Rollenklarheit beschreibt das Ausmaß an Sicherheit, das Personen als Folge eindeutiger und konsistenter Informationen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitsrolle erleben (Ilgen/Hollenbeck 1991). Rollenklarheit kann die zu erledigenden Aufgaben betreffen, die hiermit verbundenen Rechte, Pflichten und Verantwortung des Beschäftigten, die Art und Weise der Ausführung der Arbeit (Arbeitsmethoden, zeitlicher Ablauf) sowie die Kriterien, nach denen die resultierenden Leistungen bewertet werden (Ashford/Cummings 1985; Breaugh/Colihan 1994; Kahn u. a. 1964). Vorgesetzte als auch erfahrene Kollegen können über konsistente und eindeutige Instruktionen und Rückmeldungen unmittelbar zur Klärung des methodischen Vorgehens, der zeitlichen Prioritäten und der Leistungsmaßstäbe beitragen. Nach McGrath (1981) zählt Unsicherheit über Leistungsmaßstäbe zu den am negativsten erlebten Belastungsfaktoren bei der Arbeit.

3.2 Bedingungen von Rollenklarheit

Es ist zu erwarten, dass Beschäftigte mit mehreren Jahren *Berufs- bzw. Betriebserfahrung* eine ausgeprägte Rollenklarheit entwickelt haben. Sie haben Einsichten und Erfahrungen gewonnen, die sich in Form gezielter Problemfinde- und Problemlösestrategien (Hacker 1992; Krems 1994) sowie einer guten Kenntnis betrieblicher Strukturen, Prozesse und Ansprechpartner zeigen. Berufserfahrenen Leiharbeitnehmern fehlen zwar Detailinformationen, da sich Anlagen und Maschinen, Entscheidungsstrukturen und Produktionsprozesse von Betrieb zu Betrieb unterscheiden. Sie verfügen jedoch in der Regel über Wissensstrukturen, die es ihnen ermöglichen, zu Beginn eines neuen Einsatzes gezielt die entscheidenden Fragen zu stellen und sich innerhalb kurzer Zeit zu orientieren. Ist die Rollenklarheit einzelner Leiharbeitnehmer eher gering ausgeprägt, ist darum erst einmal zu prüfen, inwieweit dies an einer entsprechend geringen Berufserfahrung liegt. Die Rollenklarheit berufsunererfahrener Leiharbeitnehmer dürfte der Rollenklarheit von festen Mitarbeitern mit geringer Berufs- und Betriebserfahrung entsprechen.

Unabhängig von der beruflichen und betrieblichen Erfahrung setzt Rollenklarheit einen zuverlässigen und hinreichenden *Austausch aufgabenspezifischer Informationen* voraus. Dieser betrifft die technologischen und organisatorischen Erfordernisse, d.h. die Frage, welche Informationen der Beschäftigte in welcher Form zu welchem Zeitpunkt benötigt, um die anstehenden Arbeiten effektiv und effizient planen und erledigen zu können (z.B. Arbeitsanweisungen, Bedienungsanleitungen, Leistungsrückmeldung). Er betrifft aber auch die außerfachlichen Anforderungen, also die Frage, welches Verhalten der Beschäftigte im Kollegen- und Vorgesetztenkontakt zeigen, und wie er bei der Arbeitsplanung und Problemlösung vorgehen sollte. Ein dritter Aspekt betrifft die Frage, welche Erfahrungen bei der Planung und Erledigung der geforderten Arbeiten anfallen (Praktikerwissen), und auf welche Weise diese Erfahrungen ausgewertet und genutzt werden können.

Von einem reibungslosen Informationsaustausch dürften Leiharbeitnehmer in besonderem Maße profitieren. Leihkräfte sind regelmäßig neu einzuarbeiten, da sie oftmals nur wenige Tage an einem Arbeitsplatz eingesetzt werden. Im Einzelnen kann ein Entleihbetrieb die Rollenklarheit der Leiharbeitnehmer dadurch unterstützen, dass er diesen eine Orientierung an Aufgabenbeschreibungen und Leistungsmerkmalen, an betrieblichen Ansprechpart-

nen, Berichtswegen und Entscheidungsstrukturen ermöglicht. Leistungsrückmeldung ist angeraten bei Arbeits- und Zusammenarbeitsleistungen, die nicht auf Anhieb gelingen können und eine schrittweise Einarbeitung erfordern.

Werden Leiharbeitnehmer bei ihren Arbeitseinsätzen nicht von den Ansprechpartnern und Arbeitsgruppen im Entleihunternehmen akzeptiert (Leiharbeitnehmer sprechen häufig von einem „Klima der Ablehnung“), dann bleiben sie *Fremdkörper* ohne Anbindung an die Stammebelegschaft. Ohne Anbindung an bestehende Arbeitsgruppen haben Leihkräfte aber kaum Möglichkeiten zur Entwicklung von Rollenklarheit und Arbeitsproduktivität. Der Einsatz von Leihkräften kann dann - aus Sicht der Stammebelegschaft - nicht zum „Erfolgsmodell“ werden. Andererseits werden die Leiharbeitnehmer kaum bereit sein, sich für das Entleihunternehmen zu engagieren, wenn sie pauschal abgelehnt werden. Bei der Einarbeitung von Leiharbeitnehmern ist also immer zu prüfen, inwieweit diese von der Stammebelegschaft in die Teamstrukturen einbezogen oder aber ausgegrenzt werden, Rollenunklarheit von Leiharbeitnehmern also ein *Statusproblem* darstellt. Schlüsselvariablen bei der Untersuchung der Integration von Leiharbeitnehmern sind das Vertrauen (Cook/Wall 1980) und der Zusammenhalt (O'Reilly/Caldwell 1985) zwischen den Leihkräften und den Kollegen der Stammebelegschaft.

3.3 Folgen von Rollenklarheit

Selbstvertrauen beschreibt die Überzeugung eines Menschen, über die wesentlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verfügen, ein bestimmtes Ziel selbständig zu erreichen. Vergleicht man zwei gleichermaßen qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter, die ein bestimmtes fachliches oder soziales Problem zu lösen haben, dann wird derjenige Mitarbeiter die Problembewältigung als belastender erleben, der weniger Vertrauen in seine eigene Leistungsfähigkeit mitbringt, dessen *subjektive* Ressourcen den kritischen Anforderungen also weniger gut standhalten. Rollenklarheit schafft eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung und fördert das fachliche Selbstvertrauen (Werthebach/Kohlisch 1998).

Beschäftigte, die sowohl wissen, was von ihnen erwartet wird, als auch in der Lage sind, diesen Erwartungen nachzukommen, geraten seltener in kritische Situationen, in denen sie Fehler machen, nicht mehr weiter wissen und auf der Rat von Kollegen bzw. Vorgesetzten angewiesen sind. Weniger Mißerfolge bzw. weniger Abhängigkeit von der Expertise anderer Personen führt im Laufe der Zeit dann dazu, dass die Beschäftigten ein gutes Selbstvertrauen entwickeln. Werden Leiharbeiter lange im Unklaren gelassen, nach welchen Vorgaben sie sich zu richten haben, und worauf es bei der Erledigung ihrer Arbeit ankommt, dann kann sich nur schwerlich ein gutes fachliches Selbstbewusstsein aufbauen.

Je komplexer die betrieblichen Anforderungen und je unübersichtlicher die Probleme und Strukturen, desto wichtiger ist ein kooperatives Arbeitsklima. Insofern wird nicht nur die Rollenklarheit, sondern auch der Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe einen direkten Einfluss auf das Selbstvertrauen der Beschäftigten haben. Leiharbeitnehmer dürften aufgrund ihrer Randstellung im Entleihunternehmen in besonderem Maße für negative Bewertungen und Schuldzuweisungen, also ein negatives Arbeitsklima empfänglich sein. Daraus erwächst eine besondere Verantwortung für die Stammebelegschaft und Vorgesetzte im Entleihunternehmen.

Arbeitszufriedenheit beschreibt einen emotionalen Zustand, der aus einer Bewertung der eigenen Arbeitstätigkeit und -erfahrungen resultiert. Arbeitszufriedenheit stellt sich dann ein,

wenn der Beschäftigte seine Ziele erreicht und folglich seine Handlungen als erfolgreich bewerten kann (Kleinbeck 1996). Das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit hängt vom Bewertungsmaßstab des Beschäftigten ab. Erwartet der Beschäftigte beispielsweise wenig Informationsaustausch am Arbeitsplatz, dann ist seine Arbeitszufriedenheit größer als bei einem Kollegen, der fehlende Informationen kritisch bewertet und Verbesserungen anmahnt.

Rollenunklarheit beeinträchtigt die Zielerreichung. Wenn Mitarbeiter die Erwartungen ihres Vorgesetzten nicht kennen oder unsicher sind, wie sie ihre Arbeit erledigen sollen, dann ist anzunehmen, dass diese Ungewißheit die Arbeitsleistung beeinträchtigt und folglich zu Unzufriedenheit führt (Sawyer 1992). Obwohl Unterschiede bestehen in dem Ausmaß, in dem Personen fähig sind, Ambiguität zu tolerieren, empfinden Mitarbeiter den Zustand der Ungewissheit in der Regel als belastend. Rollenambiguität geht regelmäßig mit einer geringen Arbeitszufriedenheit einher (Fisher/Gitelson 1983; Jackson/Schuler 1985).

Leiharbeitnehmer dürften aufgrund vergleichsweise kurzer Arbeitseinsätze im Entleihunternehmen geringere Erwartungen an einen qualifikationsgerechten und gesundheitlich unbedenklichen Einsatz sowie einen persönlichen, vertrauensvollen Austausch mit den Kollegen der Stammbesellschaft haben. Folglich ist zu erwarten, dass Leiharbeitnehmer, welche die gleichen Arbeiten zu verrichten haben wie feste Mitarbeiter, mit ihrem Arbeitseinsatz zufriedener sind als die Stammbesellschaft - sofern sie bei den festen Mitarbeitern nicht auf offene Ablehnung stoßen. Bei Leiharbeitnehmern, die unter ungünstigeren Arbeitsbedingungen arbeiten als die Mitarbeiter der Stammbesellschaft, dürfte sich die Benachteiligung nicht in einer entsprechend geringeren Arbeitszufriedenheit niederschlagen, da sich zahlreiche Leiharbeitnehmer in ihren Status gefügt haben und nicht mehr erwarten.

4 Methodisches Vorgehen

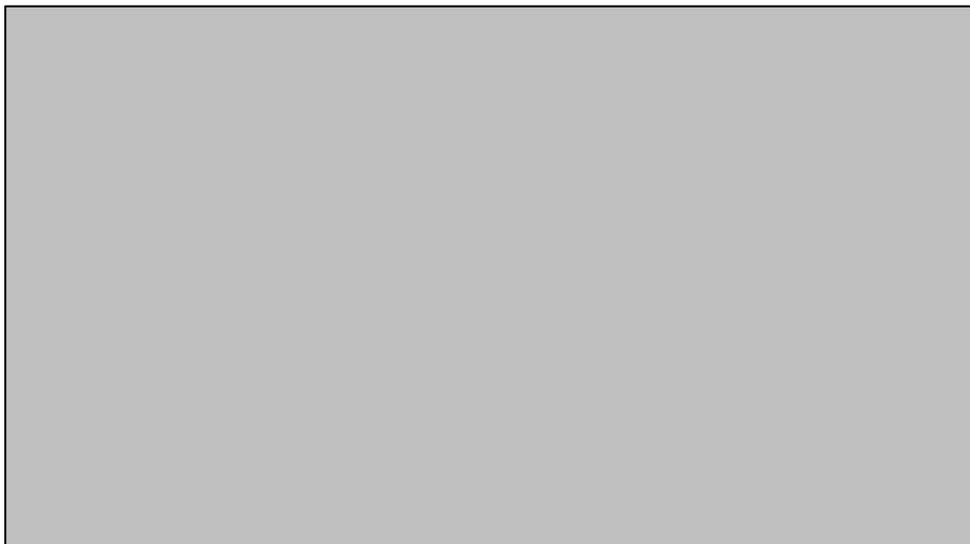
In der vorliegenden Untersuchung wurden drei Ziele verfolgt. Es wurde geprüft, (1.) inwieweit die Leiharbeitnehmer eines Entleihunternehmens eine vergleichbare Rollenklarheit entwickelt haben wie die festen Mitarbeiter desselben Unternehmens, (2.) unter welchen Bedingungen (Informationsaustausch, Kohäsion in der Arbeitsgruppe) Rollenklarheit auftritt und (3.) welche Folgen (fachliches Selbstvertrauen, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit) mit Rollenklarheit einhergehen.

Die Untersuchung fand in der Startphase eines umfangreichen Projektes zur Implementierung von Leistungsrückmeldung und Zielvereinbarungen im Produktionsbereich eines Unternehmens der chemischen Industrie statt. In die Untersuchung wurden 48 Leiharbeitnehmer einbezogen. Die Leiharbeitnehmer haben zu 90% eine Berufsausbildung absolviert, sind jedoch branchenfremd, d.h. keine Chemiefacharbeiter. Die Vergleichsgruppe besteht aus 85 Arbeitnehmern der Stammbesellschaft desselben Unternehmens. Diese sind in kleineren Gruppen tätig, praktizieren aber keine Teamarbeit in reiner Form. Der Betrieb ist hierarchisch strukturiert. Jeweils zwei Koordinatoren (ehem. Vorarbeiter) pro Arbeitsgruppe treffen alle Entscheidungen, die sich auf Produktionstermine und -mengen sowie den Personal- und Maschineneinsatz in ihrer Arbeitsgruppe beziehen. Die Arbeitnehmer kontrollieren die Produktqualität sowie ihre Arbeitsgeschwindigkeit. In die Vergleichsgruppe sind überwiegend Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung einbezogen, jedoch wiederum keine Chemiefacharbeiter. Demographische Daten zur Gruppe der Leiharbeitnehmer und zur Vergleichsgruppe können Tabelle 1 entnommen werden.

Tab. 1: Charakterisierung der untersuchten Personalgruppen

In dem hier untersuchten Betrieb werden die Produktionsmaschinen tages- oder wochenweise entweder von festen Mitarbeitern oder von Leihkräften bedient. Leihkräfte machen ca. 25% der in der Produktion Beschäftigten aus. Sie werden als Springer an Maschinen eingesetzt, an denen ansonsten feste Mitarbeiter arbeiten. Eine Trennung der beiden Personengruppen nach Einsatzbereichen besteht nicht. Aufgrund einer nur kurzen Einarbeitungszeit an der Mehrzahl der Maschinen bietet der von uns untersuchte Produktionsbetrieb gute Voraussetzungen für den Einsatz von Leiharbeitnehmern.

Die 48 Leiharbeitnehmer und 85 Mitarbeiter der Stammebelegschaft wurden innerhalb eines Zeitraums von vier Wochen in schriftlicher Form zu Merkmalen der Arbeit und Zusammenarbeit befragt. Die Befragung erfolgte anonym und auf freiwilliger Basis. Die Befragungszeit wurde als Arbeitszeit vergütet. In den untersuchten Unternehmensbereichen nahmen 94% der Leiharbeitnehmer und 90 % der Mitarbeiter der Stammebelegschaft an der Befragung teil.

Tab. 2: Eingesetzte Untersuchungsinstrumente

In Tabelle 2 sind die Skalen vorgestellt, die in der Studie eingesetzt wurden. Die Tabelle ist gegliedert in die Themenbereiche Informationsaustausch, Kohäsion in der Arbeitsgruppe, Rollenklarheit, fachliches Selbstvertrauen, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Die Skalen wurden bereits in Werthebach, Grote und Schmidkunz (1996) sowie Werthebach, Schmidt und Kleinbeck (1998) eingesetzt, überprüft und dokumentiert. Die Mehrzahl der Skalen sind deutsche Bearbeitungen englischsprachiger Skalen.

5 Ergebnisse der Untersuchung

5.1 Zielsetzung 1: Vergleich der Untersuchungsgruppen

Aufgrund der eingangs geschilderten Problemstellung war zu erwarten, dass Leiharbeitnehmer weniger über betriebliche Vorgänge informiert werden und weniger leistungsbezogene Rückmeldung erhalten als Mitarbeiter der Stammebelegschaft. In dem hier untersuchten Produktionsbetrieb liegen die Verhältnisse jedoch günstiger (siehe Abbildung 1):

Abb. 1: Vergleich der untersuchten Personengruppen

Anmerkung: Bandbreiten der Skalen sind in eckigen Klammern angegeben.

* Mittelwertunterschiede sind signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1%

- Leiharbeitnehmer werden ebenso gut mit auftragsbezogenen Informationen und Arbeitsmitteln versorgt wie feste Mitarbeiter.
- Leiharbeitnehmer erhalten im Durchschnitt mehr Leistungsrückmeldung als feste Mitarbeiter, wenngleich der Unterschied statistisch nicht signifikant ist.

- Die befragten Leiharbeitnehmer empfinden in gleichem Maße einen Zusammenhalt unter den Beschäftigten ihrer Arbeitsgruppe wie die festen Mitarbeiter.
- Die Rollenklarheit der Gruppe der Leiharbeitnehmer fällt dagegen deutlich hinter der Rollenklarheit der Mitarbeiter der Stammebelegschaft zurück. Die befragten Leiharbeitnehmer kennen sich bei den Leistungskriterien, beim methodischen Vorgehen als auch bei der zeitlichen Ablaufplanung weniger gut aus als die festen Mitarbeiter.
- Angesichts der Rollenambiguität der Leihkräfte ist anzunehmen, dass das fachliche Selbstvertrauen und die allgemeine Arbeitszufriedenheit geringer ausgeprägt ist als bei den festen Mitarbeitern. Was das fachliche Selbstvertrauen der Leiharbeitnehmer angeht, lässt sich dies feststellen: Leiharbeitnehmer berichten über ein geringeres fachliches Selbstvertrauen als ihre fest eingestellten Kollegen. Die Arbeitszufriedenheit der Leiharbeitnehmer fällt dagegen höher aus als die der festen Mitarbeiter.
- Abschließend erhielten die Beschäftigten Fragen zu eventuellen gesundheitlichen Beschwerden. Die befragten Leiharbeitnehmer klagten allgemein über weniger gesundheitliche Beschwerden (Herzschmerzen, Gelenkschmerzen, Konzentrationsschwäche, innere Unruhe, Schlaflosigkeit und Schwindelgefühl) als die festen Mitarbeiter.

5.2 Zielsetzung 2: Bedingungen von Rollenklarheit

Zur Prüfung der Bedingungen und Folgen von Rollenklarheit wurden hierarchische multiple Regressionsanalysen kalkuliert. Die Befragung der Leiharbeitnehmer und festen Mitarbeiter bot hierzu eine gemeinsame Datenbasis.

Bei der Untersuchung der Bedingungen von Rollenklarheit zeigte sich, dass mit höherem Alter, mit zunehmender Berufserfahrung bzw. mit längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit die Rollenklarheit der Beschäftigten wesentlich stärker ausgeprägt ist.

Einreibungsloser arbeitsbezogener *Informationsaustausch* trägt unabhängig vom Faktor Berufserfahrung zu einer höheren Klarheit bei der Beurteilung von Leistungsergebnissen, im methodischen Vorgehen und bei der zeitlichen Planung der Arbeit bei. Die *Kohäsion* innerhalb der Arbeitsgruppe und der *Arbeitnehmerstatus* (Leihkraft vs. fester Mitarbeiter) leisten dagegen keinen bedeutsamen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage der Rollenklarheit.

In der vorliegenden Untersuchung stellt sich die geringere Rollenklarheit der Leiharbeitnehmer also nicht als Statusproblem, sondern als Folge der geringen Berufs- und Betriebs Erfahrung der Leihkräfte dar. Damit im Einklang steht der Befund, dass die neuen Mitarbeiter der Stammebelegschaft (mit max. zwölf Monaten Betriebszugehörigkeit) eine ebenso geringe Rollenklarheit aufweisen wie die Leiharbeitnehmer.

5.3 Zielsetzung 3: Folgen von Rollenklarheit

Bei der Untersuchung der Folgen von Rollenklarheit zeigte sich, dass das *fachliche Selbstvertrauen* in einem signifikant positiven Zusammenhang zur Rollenklarheit steht: Je stärker die Rollenklarheit, desto größer ist das fachliche Selbstvertrauen der Beschäftigten. Ein Großteil der Varianz des fachlichen Selbstvertrauens wird jedoch bereits durch die angenommenen Prädiktoren der Rollenklarheit erklärt: Bei gutem Informationsaustausch und in kohäsiven Arbeitsgruppen verfügen die Beschäftigten über ein stärkeres Selbstvertrauen.

Weitergehende Untersuchungen zeigten, dass der Arbeitnehmerstatus auch keinen *eigenständigen* Beitrag zur Erklärung des fachlichen Selbstvertrauens aufweist: Das fachliche Selbstvertrauen steht zwar mit dem Arbeitnehmerstatus in Zusammenhang, der entsprechende Teil der Varianz des fachlichen Selbstvertrauens wird jedoch wiederum von der Rollenklarheit und ihren Prädiktoren aufgeklärt.

Eine starke Rollenklarheit in Verbindung mit einem umfangreichen Informationsaustausch geht mit einer hohen *Arbeitszufriedenheit* der Beschäftigten einher. Rollenklarheit ohne Berücksichtigung des Informationsaustausches steht dagegen in keiner nennenswerten Beziehung zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Abschließend folgen einige Befunde zum Verhältnis der Rollenklarheit zu der Gesundheit und den Fehlzeiten der Beschäftigten. *Gesundheitliche Beschwerden* stehen in keinem bedeutsamen Zusammenhang zur Rollenklarheit der Beschäftigten. Ein schlechter Informationsaustausch sowie eine geringe Arbeitszufriedenheit korrelieren dagegen positiv mit der Anzahl und Häufigkeit gesundheitlicher Beschwerden. Wie zu erwarten ist, sind gesundheitliche Beschwerden mit höherem Alter zahlreicher bzw. häufiger. Mit dem Alter bzw. der Dauer der Betriebszugehörigkeit korreliert vor allem die Häufigkeit von Herzschmerzen.

In Arbeitsgruppen, in denen ein guter Informationsaustausch besteht, fehlen die Mitarbeiter der Stammebelegschaft deutlich seltener als in Arbeitsgruppen, in denen es am Informationsaustausch mangelt. Eine starke Rollenklarheit geht allerdings nur in Verbindung mit einem umfangreichen Informationsaustausch mit wenigen *Fehlzeiten* der dort Beschäftigten einher. Rollenklarheit ohne Berücksichtigung des Informationsaustausches steht in keiner Beziehung zu den Fehlzeiten der Beschäftigten.

Interessanterweise stehen die Fehlzeiten der Beschäftigten in keiner nennenswerten statistischen Beziehung zu den berichteten gesundheitlichen Beschwerden. Über Leiharbeiter kann an dieser Stelle keine Aussage getroffen werden, da diese im Krankheitsfall umgehend ausgetauscht werden.

6 Diskussion

In der vorliegenden Untersuchung ließ sich feststellen, dass die Leiharbeiter vergleichbaren Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind wie die festen Mitarbeiter. Die Leihkräfte werden tage- bzw. wochenweise als Springer an Maschinen eingesetzt, an denen in der übrigen Zeit des Jahres feste Mitarbeiter arbeiten. Darüber hinaus werden die Leihkräfte mindestens ebenso gut instruiert, mit Arbeitsmitteln versorgt und mit Leistungsrückmeldung versehen wie die festen Mitarbeiter im Entleihunternehmen. Während die festen Mitarbeiter gut eingearbeitet und zur Fehlervermeidung weniger stark auf Leistungsrückmeldung angewiesen sind, erhalten Leihkräfte individuell zugeschnittene Rückmeldungen zur Verbesserung ihrer Maschinenbedienung.

Dennoch ist die *Rollenklarheit der Leiharbeiter* deutlich geringer als die der festen Mitarbeiter. Dabei ist zu bedenken, dass die Entwicklung von Rollenklarheit (insbesondere die Klarheit der Leistungskriterien) eine beträchtliche Dauer der Betriebszugehörigkeit und eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Arbeitsleistung erfordert. Dies lässt sich vor allem daran erkennen, dass neue Mitarbeiter der Stammebelegschaft (mit max. zwölf Monaten Betriebszugehörigkeit) über eine ebenso geringe Rollenklarheit verfügen wie die Leiharbeiter. Der Befund verdeutlicht, dass im hier untersuchten Betrieb die vergleichsweise

geringe Rollenklarheit der Leiharbeitnehmer weniger ein Statusproblem als ein *Problem der kurzen Betriebszugehörigkeit* der Leihkräfte ist. Die vergleichsweise positive Beurteilung der Gruppenkohäsion durch die Leiharbeitnehmer deutet ebenfalls darauf hin, dass sich die Leiharbeitnehmer von den festen Mitarbeitern nicht ausgegrenzt fühlen, die Leiharbeitnehmer im hier untersuchten Unternehmen also kein gravierendes Statusproblem haben.

Mit einer geringen Rollenklarheit geht ein geringes *fachliches Selbstvertrauen* einher. Setzt man voraus, dass die Höhe des fachlichen Selbstvertrauens die Arbeitsleistung und Gesundheit der Beschäftigten mitbestimmt, dann besteht Handlungsbedarf in Zusammenhang mit der vergleichsweise geringen Rollenklarheit der Leihkräfte und neuen festen Mitarbeiter. Da vor allem eine reibungslose Informationsversorgung der Beschäftigten mit einer hohen Rollenklarheit einher geht, dürften Maßnahmen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. zur Teamentwicklung, in denen die Verantwortung jedes Beschäftigten für den Erfolg der Arbeitsgruppe und des Unternehmens reflektiert wird, einen günstigen Einfluss auf die Rollenklarheit und das fachliche Selbstvertrauen neuer Mitarbeiter haben.

Die *Arbeitszufriedenheit* der Leiharbeitnehmer ist deutlich stärker ausgeprägt als die der festen Mitarbeiter. Dieser Befund lässt sich mit den wechselnden Einsatzstellen im Betrieb und der damit verbundenen Abwechslung sowie mit dem Wunsch und der Hoffnung auf eine Übernahme durch das Entleihunternehmen erklären. Überhaupt dürfte für die Leiharbeitnehmer ein Anreiz bestehen, sich über gute Leistungen für eine Übernahme zu empfehlen und als Springer in einer Gruppe fester Mitarbeiter nicht aufgrund mangelhafter Leistungen unter Druck zu geraten. Signalisiert ein Entleihunternehmen, dass es die Absicht hat, qualifizierte und gut motivierte Leiharbeitnehmer als feste Mitarbeiter zu übernehmen, dann hat dies zwei Effekte: Zum einen erhalten erfolgsszuversichtliche Leihkräfte einen „Motivationsschub“, zum anderen stellt das Unternehmen klar, dass entsprechende Leiharbeitnehmer wertvolle Arbeitskräfte sind, die eine sorgfältige Einarbeitung und gute Behandlung verdienen.

Die Gruppe der Leiharbeitnehmer klagt über weniger *gesundheitliche Beschwerden* als die festen Mitarbeiter. Möglicherweise beugt der häufige Arbeitsplatzwechsel der Leiharbeitnehmer einer höheren Beanspruchung durch physikalische, chemische und organisatorische Arbeitsbedingungen vor. Beispielsweise könnten die gesundheitlichen Beschwerden der festen Mitarbeiter mit einem erhöhten Erleben von Verantwortungsdruck einher gehen. Eine zweite Erklärung wäre, dass die Leiharbeitnehmer aus anderen Betrieben höhere Arbeitsbelastungen kennen und die quantitative Belastung im untersuchten Entleihunternehmen als weniger stark bewerten („herunterspielen“). Und drittens darf nicht vernachlässigt werden, dass die hier untersuchten Leiharbeitnehmer im Durchschnitt etwa 11 Jahre jünger sind als die festen Mitarbeiter. Dies verweist auf den allgemeinen Befund, dass die Beschäftigten mit zunehmendem Alter sowohl kritischer gegenüber organisatorischen Problemen als auch gesundheitlich anfälliger werden. Welche der Erklärungen zutreffend ist, kann aufgrund der vorliegenden Befunde nicht geklärt werden. Darum sollten Ursachenfaktoren gesundheitlicher Beschwerden in weiteren Untersuchungen ausführlicher untersucht werden.

Fehlzeiten stehen nicht mit dem Alter oder den gesundheitlichen Beschwerden der Beschäftigten in Zusammenhang. Deutlich wurde dagegen, dass die Mitarbeiter der Stammbeslegschaft in Arbeitsgruppen mit einem guten Informationsaustausch deutlich seltener fehlen als in Arbeitsgruppen mit schlechtem Informationsaustausch. Eine systematische Leistungsrückmeldung an die Arbeitsgruppe scheint dem Auftreten von Fehlzeiten entgegenzuwirken. Darüber hinaus zeigte sich, dass eine starke Rollenklarheit nur in Verbindung mit einem umfangreichen Informationsaustausch mit wenigen *Fehlzeiten* der dort Beschäf-

tigten einher geht. Da Leiharbeitnehmer im Krankheitsfall umgehend ausgetauscht werden, beziehen sich Befunde zu Fehlzeiten ausschließlich auf Mitarbeiter der Stammebelegschaft.

Die hier vorgestellte Untersuchung ist weit davon entfernt, die Situation der Leiharbeitnehmer in Deutschland repräsentativ wiederzugeben. Dies war allerdings auch nicht beabsichtigt. Vielmehr ging es darum, die Arbeitssituation in *einem* Betrieb, der in größerem Umfang Leiharbeitnehmer mit einem eng umschriebenen Qualifikationsprofil (im vorliegenden Fall: branchenfremde Facharbeiter) einsetzt, präzise zu erfassen und *einen* Ansatzpunkt zur Integration von Leiharbeitnehmern (Rollenklarheit) genauer zu prüfen.

Literatur

- Ashford, Susan J., L.L. Cummings (1985): Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment; in: *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79
- Breaugh, James A., John P. Colihan (1994): Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence; in: *Journal of Applied Psychology*, 79, 191-202
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hg.) (1992/95): Betriebsklima: Ergebnisse einer Repräsentativerhebung. Januar 1992 und 1995
- Bundesverband Zeitarbeit e.V. (Hg.) (1989): Zeitarbeit: Im Spiegel der Meinungsforschung. Bonn.
- Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hg.) (1987): Arbeitnehmerüberlassung oder Werkvertrag - Möglichkeiten und Risiken des Fremdpersonaleinsatzes in Betrieben. Dokumentation der Fachtagung der BDA. Köln
- Cook, John, Toby Wall (1980): New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment; in: *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52
- Enzmann, Dirk, Dieter Kleiber (1989): Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg
- Fisher, C.D., Richard Gitelson (1983): A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity; in: *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333
- Frerichs, Joke, M. Krüger (1988): Beschäftigung ganz unten - Leiharbeit in NRW (Hefte zur Arbeitsmarktpolitik Nr.1). Düsseldorf
- Hacker, Winfried (1992): Expertenkönnen: Erkennen und Vermitteln. Göttingen/Stuttgart
- Ilgel, Daniel R., John R. Hollenbeck (1991): The structure of work: Job design and roles; in: Marvin D. Dunnette, L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 165-207). Palo Alto, CA
- Jackson, S.E., R.S. Schuler (1985): A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings; in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78
- Kahn, Robert L. u.a. (1964): *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York
- Kleinbeck, Uwe Erich (1996): *Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung*. Weinheim/München
- Kock, Klaus (1990): *Die austauschbare Belegschaft: Flexibilisierung durch Fremdfirmen und Leiharbeit*. Köln
- Kock, Klaus, Horst Hilse (1989): *Beschäftigungsförderung durch Leiharbeit?* Düsseldorf
- Krems, Josef F. (1994): *Wissensbasierte Urteilsbildung. Diagnostisches Problemlösen durch Experten und Expertensysteme*. Bern
- Mayer, Udo, Ulrich Paasch (1984): *Zur Praxis illegaler Beschäftigung im Baugewerbe. Zwischenbericht zum Projekt 'Leiharbeit im Baugewerbe' an der Hochschule für Wirtschaft & Politik*. Hamburg/Düsseldorf
- Mayer, Udo, Ulrich Paasch (1986): *Arbeitnehmer 2. Klasse*. Düsseldorf

- McGrath, Joseph E. (1981). Stress und Verhalten in Organisationen; in: Jürgen R. Nitsch (Hg.): Stress – Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, 441-499
- Mirvis, Philip H. (1983): Assessing the process and progress of change in organizational change programs; in: Stanley E. Seashore u.a. (Eds.): Assessing Organizational Change. A Guide to Methods, Measures, and Practices. New York, 417-451
- Oltmanns, Christoph (1979): Personalleasing: Personaleinsatz-, Personalbedarfs- und Personalstrukturplanung unter besonderer Berücksichtigung des Personalleasings. Wiesbaden
- O'Reilly, Charles A. III, D.F. Caldwell (1985): The impact of normative social influence and cohesiveness on task perceptions and attitudes: A social information processing approach; in: Journal of Occupational Psychology, 58, 193-206
- Prognos AG (Hg.) (1974): Zeitarbeit. Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte im Urteil von sachverständigen Befragten. Basel
- Prognos AG (Hg.) (1980). Zeitarbeit II - Schlußbericht. Untersuchung erarbeitet im Auftrag des Bundesverbandes Zeitarbeit (BZA). Basel
- Sawyer, John E. (1992): Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences; in: Journal of Applied Psychology, 77, 130-142
- Werthebach, Markus, Klaudia Grote, Heinz Schmidkunz (1996): Berufliche und betriebliche Sozialisation: Ein Modellversuch zur berufsfeldübergreifenden und fallbezogenen Ausbildung von Chemikanten / Papiermachern, Industriemechanikern und Prozessleitelektronikern/Energieelektronikern; in: Zeitschrift für Klientenzentrierung, 1, 73-121
- Werthebach, Markus, Olaf Kohlisch (1998): Einsatz einer verfahrenstechnischen Simulation in der Ausbildung von Chemikanten, Industriemechanikern und Prozessleitelektronikern; in: Zeitschrift für Klientenzentrierung, 3, 39-83
- Werthebach, Markus, Klaus-Helmut Schmidt (1998): Leiharbeit - Risiken und Perspektiven aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht; in: Zeitschrift für Klientenzentrierung, 3, 1-38
- Werthebach, Markus, Klaus-Helmut Schmidt, Uwe Kleinbeck (1998): Produktivitätsförderung in der Personalverwaltung durch Einführung eines Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM); in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42, 100-108
- Zerssen, D. von (1975): Die Beschwerden-Liste. Manual. Weinheim

Anschriften der Verfasser:

Dipl.-Kfm., Dipl. Psych. Markus Werthebach
Gesellschaft für Managementberatung
und Arbeitsgestaltung (GMA)
Engelstraße 5
D-44536 Lünen

Dipl. Psych. Daniel Sodenkamp
Universität Dortmund
Fachbereich 14 Zusatzstudiengang
Organisationspsychologie
Emil Figge Str. 50
D-44221 Dortmund

PD Dr. Klaus-Helmut Schmidt
Institut für Arbeitsphysiologie an der
Universität Dortmund
Ardeystraße 67
D-44139 Dortmund

Schlagwörter: Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Informationsaustausch, Rollenklarheit, Selbstvertrauen

Hinweis: Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Am Ende des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.