

*Markus Werthebach, Daniel Sodenkamp & Klaus-Helmut Schmidt*

## **Rollenklarheit bei Leiharbeit – Ein Vergleich zwischen Leiharbeitnehmern und festen Mitarbeitern eines Produktionsbetriebes**

**Schlagwörter:** Informationsaustausch, Rollenklarheit, Selbstvertrauen, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit.

**Keywords:** Information transfer, role clarity, self-efficacy, work satisfaction, health.

### **Zusammenfassung**

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.

### **Abstract**

The present article discusses reasons for the employment of contract-personnel as well as employment problems referring to an example stemming from the chemical industry. In the empirical part of the article the working situation of 48 loan-employees will be compared to the situation of 85 regular employees of the customer company. The results show that loan-employees are instructed, supplied with tools, and supported with performance feedback as well as regular employees. Role clarity of loan-employees compares to the role clarity of regular employees with up to twelve months of company experience. A joint analysis of both investigation groups shows that role clarity increases with increasing company experience. Further conditions of role clarity are the quality and quantity of information supply and performance feedback for the employees and their teams. Consequence of a significant role clarity is a strong self-efficacy of the employee.

## 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 Personallengpässen (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 Stammbesellschaft 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 Prozent gegenüber 6/98). Im Jahresverlauf 1999 waren etwa 633.000 Mitarbeiter zumindest zeitweise als Leiharbeitnehmer beschäftigt (plus 10 Prozent gegenüber 1998). Neu eingestellt haben Zeitarbeitsunternehmen 1999 etwa 413.000 Mitarbeiter. Davon waren ca. 65 Prozent vorher ohne Beschäftigung. Die Übernahmequote von Leiharbeitnehmern durch die Kundenbetriebe liegt in den letzten Jahren bei etwa 30 Prozent, 1999 waren dies ca. 190.000 Leiharbeitnehmer (Pressemitteilungen des Bundesverbandes Zeitarbeit unter [www.bza.de](http://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, Sek-

retariatsarbeiten, Gastronomie, Landwirtschaft, Gartenbau und Forstwirtschaft, Reinigungsgewerbe). Unter den Leiharbeitnehmern überwiegen die Facharbeiter für das Metall- und Elektrogewerbe mit 36,5 Prozent, gefolgt von Hilfspersonal mit 26,4 Prozent, Verwaltungs- und Bürofachkräften mit 12,4 Prozent und Dienstleistungspersonal mit 11,2 Prozent. Techniker sind mit 3,5 Prozent unterrepräsentiert (Stichtag 30.6.1999).

Zu den häufig erwarteten Problemen beim Einsatz von Facharbeitern bzw. ungelerten Kräften als Leiharbeitnehmer zählen vor allem 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 Stammbesellschaft 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 Beweisspflicht für die Stammbesellschaft 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 Leiharbeitnehmer. Alle drei Risiken überwiegen bei ungelerten 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 Sicht (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 Stammbeschäftigten 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.

#### **Rollenklarheit**

Rollenklarheit beschreibt das Ausmaß an Sicherheit, das Personen als Folge eindeutiger und konsistenter Informationen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitsrolle erleben (siehe 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 (siehe Ashford/Cummings 1985; Biddle 1979; Breugh/Colihan 1994; Kahn et al. 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.

### **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 berufsunerfahrener 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 Ansprechpartnern, 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.

### **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 Problembehebung 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. Leiharbeiter 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 Vorgesetzten im Entleihunternehmen.

Arbeitszufriedenheit beschreibt einen emotionalen Zustand, der aus einer Bewertung der eigenen Arbeitstätigkeit und Arbeitserfahrungen 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 Stammebelegschaft haben. Folglich ist zu erwarten, dass Leiharbeitnehmer, welche die gleichen Arbeiten zu verrichten haben wie feste Mitarbeiter, mit ihrem Arbeitseinsatz zufriedener sind als die Stammebelegschaft - sofern sie bei den festen Mitarbeitern nicht auf offene Ablehnung stoßen. Bei Leiharbeitnehmern, die unter ungünstigeren Arbeitsbedingungen arbeiten als die Mitarbeiter der Stammebelegschaft, 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 Stammebelegschaft 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.

In dem hier untersuchten Betrieb werden die Produktionsmaschinen tage- oder wochenweise entweder von festen Mitarbeitern oder von Leihkräften bedient. Leihkräfte machen ca. 25 Prozent 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 Leiharbeiter 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 Leiharbeiter und 90 % der Mitarbeiter der Stammebelegschaft an der Befragung teil. 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.

Tabelle 1  
Charakterisierung der untersuchten Personengruppen

Personengruppe	Altersdurchschnitt	Frauenanteil	Hauptschulabschluss	Höherwertiger Schulabschluss	Abgeschlossene Berufsausbildung	Durchschnittliche Betriebserfahrung
Leiharbeiter	28 Jahre Bereich: [20; 45]	7 %	77 %	19 %	90 %	1/4 Jahr Bereich: [1/12; 1/2]
Stammebelegschaft	39 Jahre Bereich: [23; 57]	8 %	84 %	14 %	88 %	14 Jahre Bereich: [1; 30]

Tabelle 2  
Eingesetzte Untersuchungsinstrumente

Skalenbezeichnung	Quelle	Beispielitem
Informationsversorgung	Werthebach, Schmidt & Kleinbeck (1998); Original: Mirvis (1983)	Stehen Ihnen die Informationen, die Sie benötigen, um Ihre Arbeit angemessen zu erledigen, rechtzeitig zur Verfügung?
Leistungsrückmeldung	Dto.	Erfolgt die Rückmeldung zu Leistungen der Gesamtgruppe [prompt; präzise; konstruktiv]?
Kohäsion in der Arbeitsgruppe	Werthebach, Grote & Schmidkunz (1996); Original: O'Reilly & Caldwell (1985)	Die Kollegen meiner Arbeitsgruppe sind bereit, den einzelnen gegen Kritik von Außenstehenden zu verteidigen
Klarheit der Leistungskriterien	Werthebach, Schmidt & Kleinbeck (1998); Original: Breaugh & Colihan (1994)	Ich weiß genau, welche Arbeitsleistungen meinen unmittelbaren Vorgesetzten zufriedenstellen
Klarheit des methodischen Vorgehens	Dto.	Meine Arbeit ist so, daß ich immer genau weiß, wie ich bei der Erledigung meiner Aufgaben vorgehen soll
Klarheit der zeitlichen Planung	Dto.	Meine Arbeit ist so, daß ich immer genau weiß, in welcher zeitlichen Abfolge ich meine Aufgaben erledigen soll
Fachliches Selbstvertrauen	Werthebach, Grote & Schmidkunz (1996) (Kurzform der Skala); Original: Riggs & Knight (1994)	Ich habe Vertrauen in meine Fähigkeiten, meine Arbeit gut zu schaffen
Arbeitszufriedenheit	Enzmann & Kleiber (1989) (Kurzform der Skala)	Ich halte mich gerne an meinem Arbeitsplatz auf
Gesundheitliche Beschwerden	Werthebach (1998a) in Anlehnung an Zerssen (1975)	Herzschmerzen

## 5 Ergebnisse der Untersuchung

### 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):

- 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 klagen allgemein über weniger gesundheitliche Beschwerden (Herzschmerzen, Gelenkschmerzen, Konzentrationsschwäche, innere Unruhe, Schlaflosigkeit und Schwindelgefühl) als die festen Mitarbeiter.

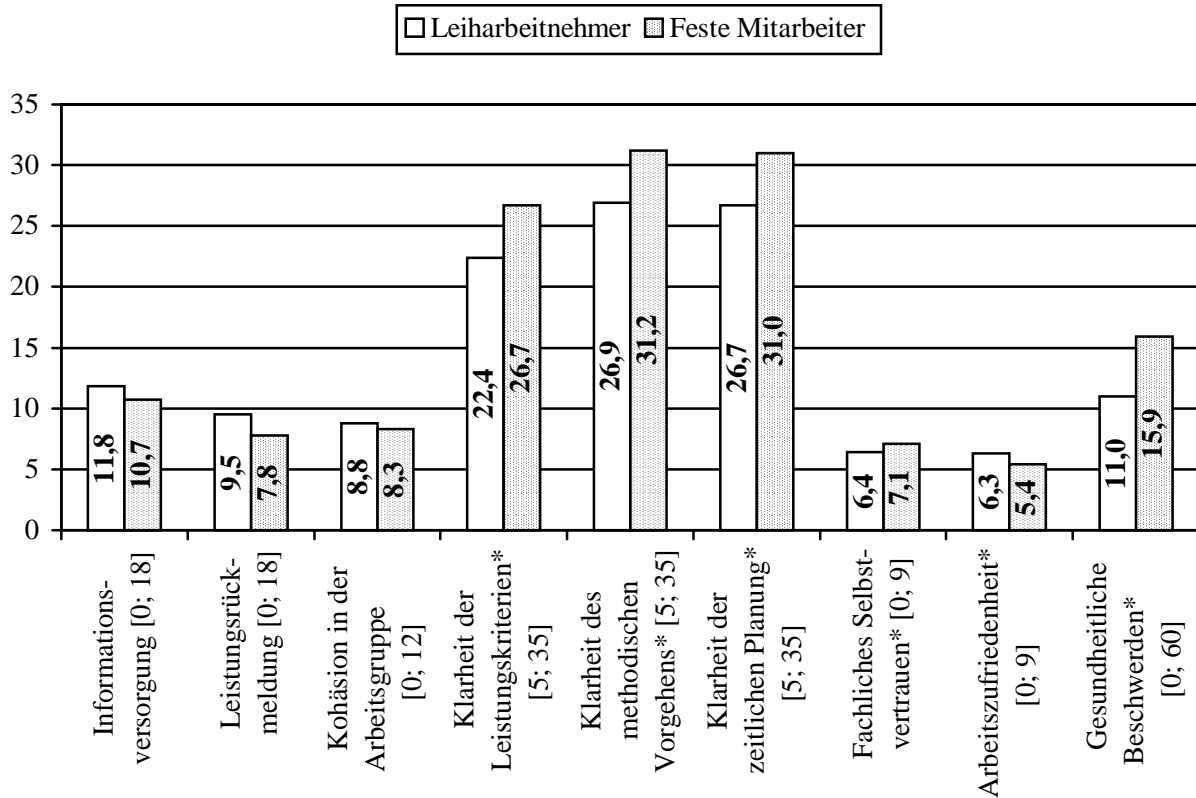


Abbildung 1

Vergleich der untersuchten Personengruppen

(Anmerkung: Bandbreiten der Skalen sind in eckigen Klammern angegeben;

\* Mittelwertsunterschiede sind signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 %)

## 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.

Ein reibungsloser 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 Betriebserfahrung 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.

### **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 Leiharbeitnehmer 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 Rückmeldung zur Verbesserung ihrer Maschinenbedienung.

Dennoch ist die Rollenklarheit der Leiharbeitnehmer 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 Stammelegschaft (mit max. zwölf Monaten Betriebszugehörigkeit) über eine ebenso geringe Rollenklarheit verfügen wie die Leiharbeitnehmer. Der Befund verdeutlicht, dass im hier untersuchten Betrieb die vergleichsweise geringe Rollenklarheit der Leiharbeitnehmer weniger ein Statusproblem als vielmehr 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 erfolgsoversichtliche Leihkräfte einen „Motivationschub“, 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 die zutreffende ist, kann aufgrund der vorliegenden Befunde nicht geklärt werden. Darum sollten Ursachenfaktoren gesundheitlicher Beschwerden in nachfolgenden 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 Stammebelegschaft in Arbeitsgruppen mit einem guten Informationsaustausch deutlich seltener fehlen als in Arbeitsgruppen mit schlechtem Informationsaustausch. Insbesondere 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 Beschäftigten 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. (Hrsg.) (1989): *Zeitarbeit: Im Spiegel der Meinungsforschung*. Bonn.

- Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.) (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: Asanger.
- 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.
- Ilgen, 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., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, Robert A. Rosenthal (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 (Hrsg.): *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, Edward E. Lawler III, Philip H. Mirvis, Cortlandt Cammann (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, Caldwell, D.F. (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 (Hrsg.) (1974): *Zeitarbeit. Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte im Urteil von sachverständigen Befragten*. Basel.
- Prognos AG (Hrsg.) (1980). *Zeitarbeit II - Schlußbericht. Untersuchung erarbeitet im Auftrag des Bundesverbandes Zeitarbeit (BZA)*. Basel.
- Sader, Manfred (1991): *Psychologie der Gruppe* (2. Aufl.). Weinheim / München.

- 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.
-