

Determinants of Temporary Workers' Level of Motivation

Presenting author: Axel Minten (M.A.)

Additional author(s): Prof. Christian Grund, Dipl. Kff. Nevena Toporova

Organisation / Affiliation & address details of presenting author: RWTH Aachen University, Chair of Human Resources Management, Templergraben 64, D-52056 Aachen. Email: axel.minten@chr.rwth-aachen.de

1 Einführung

Die Zeitarbeitsbranche in Deutschland unterlag in den letzten Jahren großen Veränderungsprozessen. Im Juni 2012 waren fast eine Million Arbeitnehmer in einem Zeitarbeitsvertrag beschäftigt. Damit hat sich die Anzahl von Zeitarbeitnehmern in den letzten zehn Jahren in Deutschland verdreifacht. Mehr als 18 000 Zeitarbeitsagenturen und Personaldienstleistungsunternehmen sind in Deutschland auf der Suche nach Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, welche in Arbeitnehmerüberlassung temporär für Kundenunternehmen tätig werden. Mittlerweile umfassen Zeitarbeitnehmer fast 3% der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse (BfA 2013). In Deutschland liegt der Zeitarbeit demnach typischerweise eine Dreiecksstruktur zugrunde. Eine Zeitarbeitsagentur (auch Personaldienstleistungsagentur oder Personalleasingagentur genannt) schließt einen Arbeitsvertrag mit einem Zeitarbeitnehmer ab. Der Zeitarbeitnehmer leistet seine Arbeit bei einem Entleihbetrieb (oder auch Kundenunternehmen der Zeitarbeitsagentur) und wird hierzu für eine zeitlich befristete Projektarbeit an den Entleihbetrieb überlassen. Die genaue Tätigkeit wird zwischen der Zeitarbeitsagentur und dem Entleihbetrieb durch einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag geregelt.¹

Trotz der wachsenden Bedeutung der Beschäftigungsform sind quantitative Studien zum Thema Zeitarbeit immer noch Mangelware. Das gilt insbesondere für den deutschen Markt. Ein Großteil der bisherigen Literatur für Deutschland und andere Länder beschäftigt sich mit den Löhnen von Zeitarbeitnehmern, den Übernahmechancen in reguläre Beschäftigung sowie der Gefahr zukünftiger Arbeitslosigkeit (Booth et al. 2002; De Graf-Zijl et al. 2011; Autor/Houseman 2005). Kvasnicka (2008) findet für Deutschland keine negative Auswirkung auf zukünftige Wahrscheinlichkeiten einer regulären Beschäftigung. Einige Arbeiten untersuchen auch die Auswirkung des Einsatzes von Zeitarbeit auf die Produktivität und Performance der Entleihunternehmen. Beckmann/Kuhn (2009) beobachten einen umgekehrt U-förmigen Verlauf zwischen dem Einsatz von Zeitarbeitnehmern und der Unternehmensperformance. Weitere Studien untersuchen die Wirkung von Zeitarbeit auf die Arbeitszufriedenheit der überlassenen Zeitarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer. Ellingson et al. (1998) weisen auf eine geringere Arbeitszufriedenheit von Zeitarbeitnehmern hin, welche unfreiwillig in der Zeitarbeit arbeiten. De Witte/Näswall (2003) kommen zu dem Ergebnis, dass nicht die Form der Beschäftigung die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer reduziert, sondern die mit der Beschäftigungsform verbundene Arbeitsplatzunsicherheit.

Einflussfaktoren auf die Motivation von Zeitarbeitnehmern wurden bislang noch nicht hinreichend untersucht. Eine Analyse ist aber aus verschiedenen Perspektiven interessant und wichtig. Zeitarbeitsunternehmen generieren ihren Umsatz mit dem projektweisen Verleihen ihrer Mitarbeiter an ihre Kunden. Ein attraktiver Pool an motivierten Mitarbeitern, welche den Kundenunternehmen für ihre Projekte angeboten werden können, ist somit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Ebenso können Zeitarbeitnehmer einen wichtigen Beitrag für die Produktivität und den Umsatz der Kundenunternehmen leisten. Nur motivierte und ambitionierte temporär beschäftigte Zeitarbeitnehmer, welche in Arbeitnehmerüberlassung bei einem Unternehmen beschäftigt sind, können dessen Geschäftsergebnis positiv beeinflussen. Letztlich lohnt auch aus der Perspektive der Zeitarbeitnehmer selbst eine Analyse der Determinanten, welche ihre Motivation beeinflussen. Beispielsweise steht die eigene Motivation üblicherweise in einer positiven Wechselwirkung zur Arbeitszufriedenheit (z.B. Judge et al. 2001).

¹ Auf eine detailliertere Beschreibung der institutionellen Rahmenbedingungen von Zeitarbeit in Deutschland wird in diesem Beitrag verzichtet. Vgl dazu Kvasnicka/Werwartz (2003), Vitols (2003), Burda/Kvasnicka (2006) sowie Kvasnicka (2008).

Es stellt sich die Frage, ob bestimmte Gruppen von Zeitarbeitnehmern unter bestimmten Rahmenbedingungen ihrer Projekteinsätze systematisch motivierter ihrer Arbeit nachgehen. Hier setzt unsere Forschung an. Ziel unserer Untersuchung ist es, mögliche individuelle und jobbezogene Einflussfaktoren auf die Motivation von Zeitarbeitnehmern zu prüfen. Wir können dazu auf Daten von fast 3 000 Zeitarbeitnehmern einer der größten Zeitarbeitsagenturen Deutschlands zurückgreifen. Neben Informationen zu den Personen (z.B. Geschlecht, Alter, Ausbildung) liegen uns auch Charakteristika von deren Entleihunternehmen sowie deren Projekten wie beispielsweise die Projektlänge und Übernahme durch das Entleihunternehmen vor. Nach Ende eines Projektes bewerten die Entleihunternehmen, vertreten durch Personalverantwortliche bzw. direkte Vorgesetzte der Zeitarbeitnehmer, die Motivation der Zeitarbeitnehmer. Ziel dieser Arbeit ist es, die Determinanten zu identifizieren, welche die Motivation von Zeitarbeitnehmern bestimmen sowie mögliche Wechselwirkungen dieser Charakteristika zu untersuchen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit sollen in Kapitel 2 auf Basis theoretischer Überlegungen zunächst Vermutungen zu möglichen Einflussfaktoren auf die Motivation von Zeitarbeitnehmern abgeleitet werden. Die Datenbeschreibung erfolgt in Kapitel 3. Im Anschluss folgt in Kapitel 4 die Präsentation der Ergebnisse. Unser Beitrag endet mit einigen Schlussbemerkungen in Kapitel 5.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt stellen wir theoretische Überlegungen zum Zusammenhang verschiedener Merkmale und der Motivation von Zeitarbeitnehmern an. Zunächst gehen wir auf Jobmerkmale beim Entleihunternehmen ein. Anschließend widmen wir uns individuellen Charakteristika der Zeitarbeitnehmer.

Anhand der Equity Theorie (Adams 1963), Fairness- bzw. Gift-exchange-Überlegungen (Akerlof 1984; Akerlof/Yellen 1990) sowie der Shirking-Variante der Effizienzlohntheorie (Becker/Stigler 1974; Shapiro/Stiglitz 1984) kann ganz allgemein und nicht nur für Zeitarbeitnehmer ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der *Entlohnung* von Arbeitnehmern und deren Motivation vermutet werden. Zum einen kann demnach eine im Vergleich zu anderen als ungerecht bzw. unfair empfundene Entlohnung zu einer Reduzierung der Leistungsbereitschaft führen. Auf der anderen Seite können grundsätzlich aus einer Entlohnung über dem markträumenden Lohn zusätzliche Anreize generiert werden. Da für Zeitarbeitnehmer in zahlreichen Untersuchungen eine geringere Entlohnung im Vergleich zu Festangestellten aus den Stammebelegschaften festgestellt wurde (z.B. Booth et al. 2002), kann vermutet werden, dass möglichen empfundenen Ungerechtigkeiten eine höhere Praxisrelevanz zukommt. Entsprechende empirische Untersuchungen sowohl im Labor als auch im Feld haben allgemein auf die Bedeutung von Gift-exchange-Verhalten hingewiesen (z.B. Fehr et al. 1998; Charness et al. 2004; Gneezy/List 2006; Falk 2007). Wir erwarten also einen positiven Zusammenhang zwischen der Entlohnung und der Motivation von Zeitarbeitnehmern.

Neben der Wirkung des Lohns auf die Motivation der Zeitarbeitnehmer ist auch der *Projektdauer* als Determinante der Motivation eine Rolle zuzusprechen. Ähnlich wie in herkömmlichen Beschäftigungsverhältnissen können Zeitarbeitnehmer eine Form von psychologischem Vertrag (Robinson/Rousseau 1994) mit dem Entleihbetrieb eingehen, indem sich wechselseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herausbilden, welche über den juristischen Arbeitsvertrag hinaus bestehen. Demnach wird der psychologische Vertrag im Rahmen einer längerfristigen Zusammenarbeit immer wieder überarbeitet und intensiviert. Je länger die Beziehungsdauer, umso breiter ist dann das Spektrum an Inhalten des psychologischen Vertrags. Im Fall von Zeitarbeit könnten solche Verträge zwischen Zeitarbeitnehmer und dem Entleihbetrieb entstehen, in dem der Zeitarbeitnehmer im Einsatz ist. Es ist anzunehmen, dass mit steigender Projektdauer mehr gegenseitige Verpflichtungen eingegangen werden und die Übernahme solcher Verpflichtungen durch den Zeitarbeitnehmer bei der Beurteilung dessen Motivation gewürdigt werden. Es ist also ein positiver Zusammenhang zwischen Projektdauer und Motivation von Zeitarbeitnehmern zu erwarten.

Ein weiteres wichtiges Merkmal stellt die *Übernahme* eines Zeitarbeitnehmers in eine Beschäftigung bei einem Entleihbetrieb dar. Im Rahmen unserer Untersuchung werden die Verantwortlichen in den Entleihbetrieben immer erst am Ende eines Projektes und damit nach der Übernahmeentscheidung gebeten, ihr Feedback über die Motivation der Zeitarbeitnehmer abzugeben. Da die Übernahmeentscheidung im Verlaufe eines Projekts jedoch zu jedem Zeitpunkt an den Zeitarbeitnehmer herangetragen werden kann, ist eine Wechselwirkung zwischen Übernahme und der Motivation der Zeitarbeitnehmer zu vermuten. Die kausale Wirkung wird sich dann in den zwei Phasen vor und nach der Übernahmeentscheidung unterscheiden. In beiden Fällen kann aber ein positiver Zusammenhang zwischen Übernahme und Motivation abgeleitet werden:

Bis zur Übernahmeinformation wird die Motivation durch den Wunsch nach Übernahme getrieben und motiviertere Zeitarbeitnehmer werden mit größerer Wahrscheinlichkeit übernommen werden. Nach den Vorstellungen von Atkinsons Achievement Motivation Theorie (1957) und der Zielsetzungstheorie (Locke/Latham 2006) lassen sich Menschen durch selbst gesetzte Ziele zum Handeln motivieren. Dabei wird von einem umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit einer Zielerreichung und der Motivation ausgegangen. Über 60% der Zeitarbeitnehmerinnen und Zeitarbeitnehmer geben an, einer Beschäftigung innerhalb der Zeitarbeit mit dem Ziel nachzugehen, von einem Unternehmen, bei dem sie im Einsatz waren, übernommen zu werden (Sende et al. 2011). Dieses Ziel lässt sich durchaus als schwierig charakterisieren, da geringe Übernahmequoten von unter 20% die Regel sind (Crimmann et al. 2009). Zudem müssen vorherige Erfahrungen sowie die weitere Beschäftigungsperspektive berücksichtigt werden. Über die Hälfte der Zeitarbeitnehmer waren vor ihrer Beschäftigung in der Zeitarbeit arbeitslos (ANÜSTA 2010), so dass auch die Gefahr weiterer Zeiten der Beschäftigungslosigkeit bei einer Übernahme reduziert wird. Das hochgesteckte Ziel der Übernahme in eine dauerhafte reguläre Beschäftigung kann somit positiven Einfluss auf die Motivation haben. Der Wunsch nach Übernahme ist dabei Teil des psychologischen Vertrags. So untersuchten De Jong et al. (2009) psychologische Verträge von Zeitarbeitern und Festangestellten mit den Unternehmen, bei denen die Arbeitnehmer beschäftigt sind. Hierbei wurden vor allem die Einlösungen von Versprechen untersucht. Nur das gegenseitige Einlösen von Versprechen führt zu höherer Arbeitszufriedenheit sowie zu einer geringeren Wahrscheinlichkeit gedanklich mit einer Kündigung zu spielen. Betrachtet wurde die Wahrscheinlichkeit der Einlösung der Versprechen, wie beispielsweise einer Übernahme in permanente Beschäftigung. Hierbei konnten die Autoren zeigen, dass die psychologischen Verträge der Zeitarbeitnehmer aus weniger gegenseitigen Versprechen bestehen, diese aber im Vergleich zu Festangestellten mit mehr Motivation angegangen werden. Lapalme et al. (2011) beobachten im Rahmen ihrer Studie in der Zeitarbeit einen negativen Zusammenhang zwischen Brüchen des psychologischen Vertrags und affektivem Commitment des Zeitarbeitnehmers dem momentanen Arbeitgeber gegenüber gibt.

Es ist anzunehmen, dass die Motivation nach der Übernahmeentscheidung durch das Verlangen getrieben wird, der Übernahme gerecht zu werden. Die Übernahme eines Zeitarbeitnehmers in unbefristete Beschäftigung in einem Entleihbetrieb kann als Feedback über die gezeigte Leistung eines Zeitarbeitnehmers im Projekt verstanden werden. Untersuchungen (z.B. Mohnen/Pokorny 2007) haben zudem gezeigt, dass positives Feedback über Performance die Arbeitsanstrengung steigern kann. Als Begründung können beispielsweise die bereits oben angesprochenen Gift-exchange Effekte herangezogen werden. Daher ist auch aus diesem Gesichtspunkt auf einen positiven Zusammenhang zwischen einer Übernahmeentscheidung und der Motivation von Zeitarbeitnehmern zu schließen. Für Männer könnte die Beziehung noch stärker ausfallen als bei Frauen, wenn der Wunsch nach einer regulären Beschäftigung einen noch höheren Stellenwert einnimmt. Dies lässt sich unter anderem durch eine unterschiedliche Haushaltssituation von atypisch beschäftigten Männern und Frauen erklären. Während über 50% der atypisch beschäftigten Frauen in einem Haushalt mit mindestens einem Normalerwerbstätigen leben und somit selbst weniger auf eine reguläre Beschäftigung angewiesen sind, liegt sich diese Quote bei atypisch beschäftigten Männern unter 30% (Wingerter 2009).

Neben den bisher genannten Determinanten ist auch vom *Wechsel des Entleihbetriebs* bei den Folgeprojekten der Zeitarbeitnehmer, welche in mehr als einem Projekt engagiert sind, ein Zusammenhang zur Motivation der Zeitarbeitnehmer zu erwarten. Es ist möglich, dass mehrere Projekte in Folge bei einem gleichen Entleihbetrieb eher wie ein kumuliertes langes Projekt wahrgenommen werden, während bei einem neuen Projekteinsatz bei einem neuen Entleihbetrieb ein neuer psychologischer Vertrag geschlossen wird. Während man bei mehreren Projekten in Folge bei demselben Entleihbetrieb davon

ausgehen kann, dass die empfundenen Übernahmechancen entsprechend steigen, bedeutet ein Wechsel des Entleihbetriebs einen Neustart bei einem weiteren Kunden der Zeitarbeitsagentur. Innerhalb der Gruppe der Zeitarbeitnehmer, die mehrfach vom Zeitarbeitsunternehmen entsendet werden, kann analog zur Argumentation bezüglich der Projektdauer eine höhere Motivation von denjenigen angenommen werden, die bei „ihrem“ Kunden verbleiben als bei Zeitarbeitnehmern, die ihr Folgeprojekt bei einem neuen Entleihunternehmen bestreiten.

Bei der Betrachtung des *Geschlechts* der Zeitarbeitnehmer ist zu erwarten, dass Frauen mit dieser Form der atypischen Beschäftigung tendenziell besser zurecht kommen, sich eher über die grundsätzliche Möglichkeit der Beschäftigung freuen und sich eher in die Zeitarbeit selektieren, während Männer nur im Notfall die Zeitarbeit wählen, da reguläre Beschäftigung für sie aufgrund der höheren Bedeutung ihres Einkommens für das Haushaltseinkommen (Wingerter 2009) einen höheren Stellenwert hat. Engellandt/Riphahn (2005) beobachten ein höheres Anstrengungsniveau bei Frauen in temporärer Beschäftigung als bei Männern. Sie messen Überstunden und Fehlzeiten und kommen zu dem Ergebnis, dass im Falle von befristeten Tätigkeiten die Tendenz zu Überstunden bei Frauen höher ist. Clark/Oswald (1996) findet bei Frauen trotz schlechterer Arbeitsbedingungen hinsichtlich Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Tätigkeitsinhalt, Aufstiegsmöglichkeiten eine höhere Arbeitszufriedenheit und führt als Erklärung eine geringere Erwartungshaltung von Frauen bezüglich ihrer Beschäftigungssituation an. Wir halten einen ähnlichen Zusammenhang für Zeitarbeitnehmer für wahrscheinlich und erwarten eine Motivation von Frauen bei Kontrolle von Jobcharakteristika.

Es ist ebenfalls ein Zusammenhang zwischen dem *Alter* der Zeitarbeitnehmer und deren Motivation zu erwarten. Ältere Zeitarbeitnehmer sind stärker von Arbeitslosigkeit betroffen und haben im Falle von Arbeitslosigkeit niedrigere Chancen auf Wiederbeschäftigung (Frosch 2007). Insofern könnte ein besonders hoher Anteil älterer Zeitarbeitnehmer vorher arbeitslos gewesen sein und eine entsprechend geringe Erwartungshaltung an eine Beschäftigung haben. Entsprechend erwarten wir einen tendenziell positiven Zusammenhang zwischen dem Alter und der Motivation.

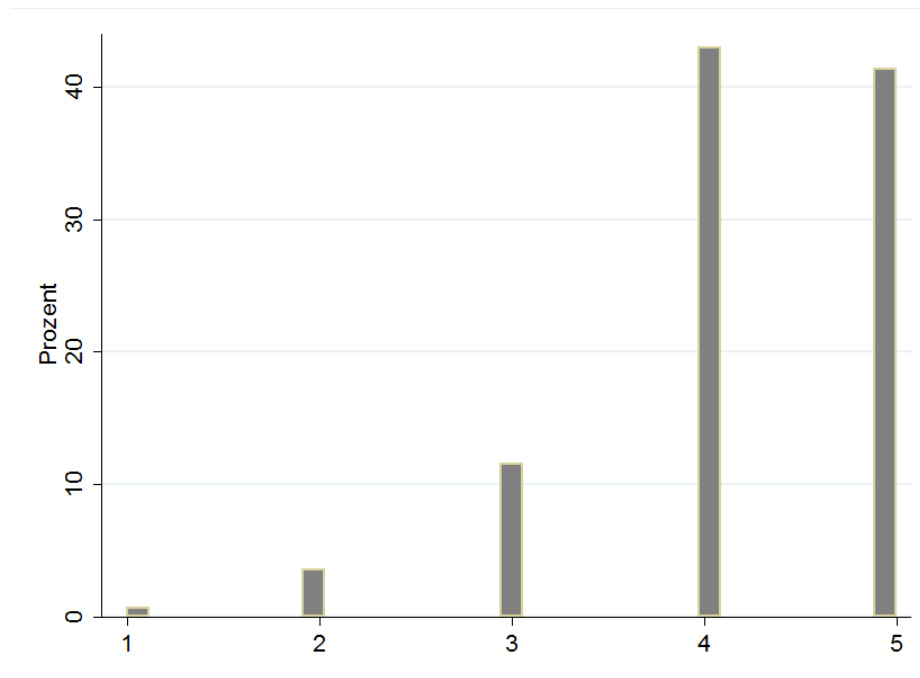
Hinsichtlich der *Bildung* der Zeitarbeitnehmer fällt es nicht leicht, einen eindeutigen Zusammenhang zur Motivation zu prognostizieren. Falls Bildungsabschlüsse als Signal für eine allgemeine Leistungsbereitschaft gedeutet werden können, spräche dies für eine positive Beziehung zur Motivation. Allerdings können Bildungsabschlüsse auch mit einer höheren Erwartungshaltung an die Beschäftigungssituation einhergehen. Wenn diese in der Zeitarbeit nicht erfüllt sind, könnte sich dies negativ auf die Motivation auswirken. Zeitarbeitnehmer mit geringerem Bildungsniveau unterliegen einem deutlich höheren Arbeitslosigkeitsrisiko und könnten sich dagegen über eine grundsätzliche Beschäftigung freuen und eher eine atypische Beschäftigung in Kauf nehmen. Das empirische Ergebnis dürfte davon abhängen, inwieweit für die Arbeitsbedingungen kontrolliert wird. Clark/Oswald (1996) sowie Grund/Sliwka (2007) zeigen, dass sich eine im Mittelwert höhere Arbeitszufriedenheit von Personen mit besserer Ausbildung bei Kontrolle für die Entlohnung ins Gegenteil verkehrt. Ein ähnlicher Effekt ist auch für die Wirkung des Bildungsniveaus auf die Motivation von Zeitarbeitnehmern zu erwarten. Ein möglicher positiver Zusammenhang zwischen Bildung und Motivation kann also bei Kontrolle von Entlohnung und Arbeitsbedingungen abgeschwächt oder sogar ins Gegenteil verkehrt werden.

3 Daten und Variablen

Anhand eines Datensatzes eines der größten Zeitarbeitsunternehmen in Deutschland ist es möglich, die genannten Forschungsfragen zu untersuchen. Der uns vorliegende Datensatz umfasst insgesamt fast 25 000 Zeitarbeitnehmer. Für einen Teil der Beobachtungen haben wir die Motivationsbewertung durch die Entleihbetriebe. Für diese Untersuchung liegen Daten von 2 984 Zeitarbeitnehmern vor, welche zwischen 2007 und 2011 in insgesamt 3 423 Projekten tätig waren. Eine Analyse der Unterschiede zur Gesamtstichprobe ergibt, dass die Beobachtungen innerhalb des Samples tendenziell in längeren Projekten arbeiten. Das ist auch intuitiv ersichtlich, da bei sehr kurzen Projekten die Entleihunternehmen die Motivation nicht valide einschätzen können bzw. wollen. Weitere größere Unterschiede zum Gesamtdatensatz sind nicht zu beobachten.

Als *abhängige Variable* stehen Einschätzungen der Kundenunternehmen, bei denen die Zeitarbeitnehmer im Einsatz waren, hinsichtlich der Motivation zur Verfügung. Diese Einschätzung wird nach Beendigung eines Projektes vom Entleihbetrieb durch einen Personalverantwortlichen oder einen direkten Vorgesetzten des Zeitarbeitnehmers an das Zeitarbeitsunternehmen zurückgespielt und stellt somit eine Beurteilung der Leistungsbereitschaft der Zeitarbeitnehmer über ein gesamtes Projekt in Form einer (umgedrehten) Schulnote von 1 (mangelhafte Motivation) bis 5 (sehr gute Motivation) dar. Abbildung 1 verdeutlicht, dass den Zeitarbeitern im Nachhinein insgesamt eine hohe Motivation beim Arbeiten während ihres Projektes zugesprochen wird. Jeweils über 40% werden mit der Bestnote ausgezeichnet bzw. gute Motivation bescheinigt.

Abbildung 1: Motivation der Zeitarbeitnehmer



Anmerkung: 5 = sehr gute Motivation, 1 = mangelhafte Motivation

Als *unabhängige Variablen* stehen folgende Variablen zur Verfügung: Erstens kann der Einfluss des Stundenlohns (in Euro), welcher dem Zeitarbeitnehmer in einem Projekteinsatz gezahlt wird, auf die Motivation gemessen werden. Um den Einfluss der Projektdauer auf die Motivation zu untersuchen, wurden die Projektlängen in vier Intervalle (bis zu 2 Monate, über 2 bis 6 Monate, über 6 bis 12 Monate, über 12 Monate) unterteilt. Darüber hinaus halten wir mit einer Dummy-Variablen fest, ob es sich um das erste oder ein Folgeprojekt des Zeitarbeitnehmers handelt. Außerdem beobachten wir mit Hilfe einer weiteren Dummy-Variablen, ob eine Übernahme in eine permanente Beschäftigung bei einem Entleihbetrieb stattgefunden hat. Zusätzlich kann ab dem zweiten Projekteinsatz dafür kontrolliert werden, ob ein Verbleib beim Kunden oder ein Wechsel des Leiharbeitsunternehmens stattgefunden hat. Als soziodemografische unabhängige Variablen werden das Geschlecht, das Alter (in Jahren) sowie eine binäre Variable für die Existenz eigener Kinder in die Analyse einbezogen. Zur Analyse des Einflusses des Bildungsniveaus auf die Motivation werden binäre Variablen für eine absolvierte Berufsausbildung und ein abgeschlossenes Studium gebildet. Als Referenzgruppe dienen die Zeitarbeitnehmer ohne Ausbildung. Schließlich wird noch für die Branche kontrolliert, in der das Projekt des Zeitarbeitnehmers angesiedelt war.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die deskriptiven Statistiken der Variablen. Im Durchschnitt verdienen die Zeitarbeitnehmer 10,64 Euro pro Stunde. Die Projektlängen variieren in beträchtlichem Ausmaß. Während ein knappes Viertel in Projekten von höchstens zwei Monaten Länge entliehen ist,

arbeitet ebenso ein knappes Viertel der Zeitarbeitnehmer in längeren Projekten mit über einem Jahr Dauer. Die Übernahmequote in Beschäftigung bei einem Entleihbetrieb liegt in unserem Datensatz bei 23%. Mehr als die Hälfte der Zeitarbeitnehmer sind weiblich und nur jeder Neunte hat Kinder. Dies hängt aber mit dem geringen Durchschnittsalter der Zeitarbeitnehmer von 33 Jahren zusammen. Drei Viertel der Personen weisen einen beruflichen Ausbildungsabschluss auf. Weitere 13% besitzen einen Studienabschluss. Von den 945 Zeitarbeitnehmern, welche in mehr als einem Projekt tätig werden, verbleibt jeder Fünfte bei dem Entleihbetrieb, in dem sie schon für das Vorprojekt entliehen waren.

Tabelle1: Deskriptive Statistiken

	Anzahl	Mittelwert / Anteil	Standardabweichung
Projekte	3 423		
Personen	2 984		
Abhängige Variable:			
<i>Motivation</i>			
(1) mangelhaft	23	0,006	
(2) ausreichend	120	0,035	
(3) befriedigend	395	0,115	
(4) gut	1 470	0,429	
(5) sehr gut	1 415	0,413	
Unabhängige Variablen:			
Stundenlohn (Euro)		10,64	3,110
<i>Projektlänge</i>			
bis 2 Monate (<i>Referenz</i>)	801	0,234	
über 2 bis 6 Monate	1 013	0,295	
über 6 bis 12 Monate	834	0,243	
über 12 Monate	775	0,226	
Erstes Projekt (Dummy)	2 478	0,723	
Übernahme (Dummy)	774	0,226	
Kinder (Dummy)	380	0,111	
Alter (in Jahren)		33,17	9,415
<i>Ausbildung</i>			
Kein Ausbildungsabschluss (<i>Referenz</i>)	257	0,075	
Berufliche Ausbildung	2 605	0,761	
Hochschulabschluss	451	0,131	
Frau (Dummy)	1 881	0,549	
Verbleib beim Kunden (Dummy)	182	0,193 (von n=945 mit Folgeprojekt)	

4 Ergebnisse

Tabelle 2 weist die Resultate von Ordered Probit-Schätzungen auf die Motivation der Zeitarbeitnehmer aus. Zwischen dem Stundenlohn und der Motivation der Zeitarbeitnehmer besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang. Je höher der Stundenlohn in den Projekten ist, umso besser werden die Zeitarbeitnehmer von den Personalverantwortlichen oder den direkten Vorgesetzten hinsichtlich ihrer Motivation bewertet. Dieses Ergebnis entspricht unseren Überlegungen auf Basis der Equity Theorie und bezüglich der Fairnessüberlegungen.

Eine ebenfalls signifikante Beziehung besteht zwischen der Projektdauer und der Motivation. Zeitarbeitnehmer, die in Projekten mit einer Dauer von über zwölf Monaten arbeiten, erhalten wie erwartet positivere Bewertungen hinsichtlich ihrer Motivation als solche in sehr kurzen Projekten. Weitere, hier nicht aufgeführte Schätzungen mit anderen Referenzkategorien weisen auch auf Unterschiede zu mittleren Projektdauern hin.²

Unabhängig davon, ob die Motivation der Zeitarbeitnehmer ausschlaggebend für deren Übernahme ist oder ob die Motivation als Feedback als Anreiz dient und der Zeitarbeitnehmer motiviert ist, diesem gerecht zu werden, hatten wir in Kapitel 2 einen positiven Zusammenhang zwischen Übernahme und Motivation erwartet. Stimmig mit dieser Vermutung lässt sich eine hoch signifikante positive Beziehung zwischen eintretender Übernahme und der Motivation zeigen.

Betrachtet man die für das Bildungsniveau der Zeitarbeitnehmer gebildeten Dummies, ergibt sich für Zeitarbeitnehmer mit abgeschlossener Ausbildung eine hoch signifikant negative Beziehung zur Motivation im Vergleich zu Zeitarbeitnehmern ohne Ausbildung. In Modell (1) wird für den Lohn kontrolliert. Insofern könnte dieses Ergebnis durch unterschiedliche Erwartungshaltungen bezüglich Entlohnung in Abhängigkeit von der Ausbildung erklärt werden. Modell (2) ohne Kontrolle für den Lohn weist jedoch ebenso auf eine geringere Motivation von Zeitarbeitnehmern mit Ausbildungsabschluss hin. Insofern müsste sich eine unterschiedliche Erwartungshaltung auf andere Faktoren als den Lohn beziehen. Für Zeitarbeitnehmer mit einem abgeschlossenen Studienabschluss zeigt sich ohne Kontrolle für die Entlohnung erwartungsgemäß eine höhere Motivation als für Personen ohne Ausbildungsabschluss.

Für ältere Zeitarbeitnehmer zeigt sich eine wie erwartet positive Beziehung zur Motivation. Eine geringere Erwartungshaltung an mögliche Beschäftigungschancen ist eine mögliche Erklärung für den dargestellten Zusammenhang.

Während der Großteil der männlichen Zeitarbeitnehmer eine gute Bewertung der Motivation erhält, wird die Mehrheit ihrer weiblichen Kollegen durch die Bestnote ausgezeichnet (vgl. Abbildung 2 im Anhang). Diese Geschlechtsunterschiede bezüglich der Motivation sind auch bei Kontrolle unserer anderen unabhängigen Variablen signifikant (Tabelle 2, Modell 1). Eine erste Überlegung könnte sein, dass Frauen geringere Erwartungen bezüglich ihres Lohnes besitzen. Der Geschlechtsunterschied ist aber in ähnlicher Höhe zu beobachten, wenn wir nicht für die Entlohnung kontrollieren (Modell 2). Natürlich kann eine geringere Erwartungshaltung aber auch an anderen Faktoren wie generellen Beschäftigungsmöglichkeiten oder Arbeitsbedingungen festgemacht werden, für die wir nicht kontrollieren können.

² Bezüglich einer möglichen kausalen Interpretation ist ein Vorsichtshinweis nötig: Da nur reale Projektlängen und nicht geplante Projektlängen erfasst sind, ist eine Verzerrung dahingehend möglich, dass sich motiviertere Zeitarbeitnehmer eher in längerfristigen Projekten befinden und die Projekte von weniger motivierten Zeitarbeitnehmern evtl. vorzeitig beendet wurden.

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf die Motivation (Ordered Probit-Schätzungen)

	(1)	(2)	(3)
Stundenlohn	0.0275*** (0.00749)		0.0272*** (0.00749)
<i>Projektlänge (Referenz: bis 2 Monate)</i>			
über 2 bis 6 Monate	0.0415 (0.0552)	0.0646 (0.0548)	0.0433 (0.0553)
über 6 bis 12 Monate	0.0535 (0.0597)	0.0845 (0.0593)	0.0522 (0.0597)
über 12 Monate	0.238*** (0.0605)	0.270*** (0.0601)	0.239*** (0.0605)
Erstes Projekt (Dummy, 1 = ja)	-0.0348 (0.0451)	-0.0314 (0.0450)	-0.0360 (0.0451)
Übernahme (Dummy, 1 = ja)	0.768*** (0.0501)	0.779*** (0.0500)	0.859*** (0.0723)
Kinder (Dummy, 1 = ja)	-0.164*** (0.0623)	-0.170*** (0.0622)	-0.164*** (0.0624)
Alter	0.00361* (0.00218)	0.00526** (0.00215)	0.00358 (0.00218)
<i>Ausbildung (Referenz: kein Ausbildungsabschluss)</i>			
Berufliche Ausbildung	-0.143*** (0.0507)	-0.143*** (0.0507)	-0.144*** (0.0507)
Hochschulabschluss	0.120* (0.0718)	0.191*** (0.0684)	0.120* (0.0718)
Frau	0.340*** (0.0425)	0.345*** (0.0423)	0.370*** (0.0474)
Übernahme * Frau			-0.161* (0.0960)
Branche (14 Dummies)	Ja	Ja	Ja
Anzahl Beobachtungen	3423	3423	3423

Anmerkungen: Standardfehler in Klammern. *, **, *** weisen Signifikanzen auf dem 10%-, 5%- und 1%-Niveau aus.

Neben direkten Geschlechtsunterschieden lassen sich Wechselwirkungen mit anderen Charakteristika aufzeigen. In Modell 3 von Tabelle 2 haben wir den Geschlechtsdummy mit der Übernahme interagiert. Es wird deutlich, dass der Effekt der Übernahme bei Frauen geringer ist als für Männer. Dieser Effekt könnte darauf zurückgeführt werden, dass für Männer die Übernahme in eine permanente Beschäftigung ein noch stärker motivierendes Ziel darstellt als dies für Frauen in der Zeitarbeit der Fall ist. Allerdings lässt die insgesamt sehr gute Beurteilung der Motivation der Zeitarbeitnehmerinnen auch generell wenige Möglichkeiten von Steigerungen zu.

Auch der oben allgemein aufgezeigte Zusammenhang zwischen der Projektlänge und der Motivation unterscheidet sich zwischen Männern und Frauen. Deutlich wird diese anhand von getrennten Schätzungen auf die Motivation für Frauen und Männer (Tabelle 3). Während bei weiblichen Zeitarbeitnehmern die Projektlänge keine signifikante Rolle spielt, besteht bei ihren männlichen Kollegen ein (hoch) signifikant positiver Zusammenhang zwischen Projektlänge und der Motivation. Die größer werdenden Koeffizienten deuten auf einen allgemeinen Zusammenhang hin.

Tabelle 3: Einflussfaktoren auf die Motivation von Männern und Frauen
(Ordered Probit-Schätzungen)

	(1) Frauen	(2) Männer
Stundenlohn	0.0325*** (0.0105)	0.0227** (0.0112)
<i>Projektlänge (Referenz: bis 2 Monate)</i>		
über 2 bis 6 Monate	-0.0303 (0.0770)	0.189** (0.0824)
über 6 bis 12 Monate	-0.0789 (0.0820)	0.241*** (0.0901)
über 12 Monate	0.129 (0.0834)	0.448*** (0.0919)
Erstes Projekt (Dummy, 1 = ja)	-0.0249 (0.0591)	-0.0286 (0.0712)
Übernahme (Dummy, 1 = ja)	0.696*** (0.0666)	0.899*** (0.0786)
Kinder (Dummy, 1 = ja)	-0.176* (0.0985)	-0.123 (0.0854)
Alter	0.00411 (0.00318)	0.00345 (0.00305)
<i>Ausbildung (Referenz: kein Ausbildungsabschluss)</i>		
Berufliche Ausbildung	-0.146** (0.0635)	-0.124 (0.0837)
Hochschulabschluss	0.117 (0.0886)	0.0822 (0.127)
Branche (14 Dummies)	Ja	Ja
Anzahl Beobachtungen	1.881	1.542

Anmerkungen: Standardfehler in Klammern. *, **, *** weisen Signifikanzen auf dem 10%-, 5%- und 1%-Niveau aus.

Als weiteres Ergebnis zeigt sich, dass Zeitarbeitnehmer mit Kindern leicht schlechtere Bewertungen hinsichtlich ihrer Motivation erhalten. Es kann vermutet werden, dass notwendige Betreuungszeiten teilweise nicht gut mit Anforderungen am Arbeitsplatz vereinbar sind.

Die Schätzungen der Tabellen 2 und 3 beinhalten einige Beobachtungen von Zeitarbeitnehmern, die wiederholt in einem Projekt vom Zeitarbeitsunternehmen entliehen sind. In den Tabellen ist entsprechend anhand einer Dummy-Variable dafür kontrolliert, ob es sich um das erste Projekt eines Zeitarbeitnehmers handelt. Der Zusammenhang zur Motivation ist nicht signifikant. Weil einzelne Personen mit mehreren Projekten mehrfach im Datensatz enthalten sind, sind diejenigen Beobachtungen strenggenommen nicht unabhängig voneinander. Als Robustheitstest weist Tabelle A im Anhang die Ergebnisse von Tabelle 2 für die Beobachtungen aus, in denen die Personen ihr erstes Projekt absolvieren. Die Ergebnisse unterscheiden sich qualitativ nicht.

Tabelle 4: Einflussfaktoren auf die Motivation in Folgeprojekten
(Ordered Probit-Schätzungen)

Stundenlohn	0.0254 (0.0166)
<i>Projektlänge (Referenz: bis 2 Monate)</i>	
über 2 bis 6 Monate	-0.145 (0.0964)
über 6 bis 12 Monate	0.0502 (0.113)
über 12 Monate	0.333** (0.132)
Verbleib beim Kunden (Dummy, 1 = ja)	0.284*** (0.103)
Übernahme (Dummy, 1 = ja)	0.759*** (0.191)
Kinder (Dummy, 1 = ja)	-0.294*** (0.114)
Alter	0.0115*** (0.00399)
<i>Ausbildung (Referenz: kein Ausbildungsabschluss)</i>	
Berufliche Ausbildung	-0.0540 (0.0968)
Hochschulabschluss	0.187 (0.137)
Frau	0.427*** (0.0954)
Übernahme * Frau	-0.0506 (0.231)
Branche (14 Dummies)	Ja
Anzahl Beobachtungen	945

Anmerkungen: Standardfehler in Klammern. *, **, *** weisen Signifikanzen auf dem 10%-, 5%- und 1%-Niveau aus.

Zur weiteren Analyse lohnt eine getrennte Betrachtung von Zeitarbeitsprojekten, welche über einen ersten Projekteinsatz hinausgehen und somit als Folgeprojekte bezeichnet werden können. Hier ist vor allem die Beziehung zwischen Motivation und dem Verbleib beim Kunden interessant. Es zeigt sich, dass Zeitarbeitnehmern, die ihr Folgeprojekt beim gleichen Entleihunternehmen haben, eine signifikant höhere Motivation zugeschrieben wird. Dieser Zusammenhang besteht zusätzlich zu einem positiven Zusammenhang von langen Projekten und der Motivation. Auch hier werden unsere theoretischen Erwartungen gestützt.

5 Schlussbemerkungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine genaue Betrachtung der Determinanten von Motivation der Zeitarbeitnehmer durchaus lohnt. Sowohl soziodemografische Variablen wie das Geschlecht und das Alter, als auch projektbezogene Faktoren wie die Projektlänge oder der Verbleib bei einem Entleihunternehmen für Folgeprojekte weisen eine Beziehung zur Motivation von Zeitarbeitnehmern auf. Bessere Bewertungen hinsichtlich ihrer Motivation zeigen weibliche und ältere Zeitarbeitnehmer sowie diejenigen in längeren Projekten. Der Einfluss der Projektlänge ist bei genauer Betrachtung nur bei Männern signifikant. Darüber hinaus beeinflusst der Stundenlohn sowie eine Übernahme in eine Beschäftigung bei einem Kundenunternehmen die Motivation der Zeitarbeitnehmer positiv.

Aus den Ergebnissen lassen sich einige Implikationen für die Praxis ableiten: Grundsätzlich scheinen Mitarbeiter, welche sich auf die Beschäftigungsform Zeitarbeit einlassen, ihre Projektstätigkeiten durchaus motiviert anzugehen. Entleihbetriebe sollten berücksichtigen, dass dies besonders dann der Fall ist, wenn die Entlohnung angemessen und eine Perspektive gegeben ist. Insbesondere Personen-

gruppen, die insgesamt auf dem Arbeitsmarkt Nachteile in Kauf zu nehmen haben, arbeiten in den Zeitarbeitsprojekten motiviert.

Natürlich unterliegt auch unsere Arbeit einigen Limitationen. Wir können anhand unserer Daten keinen umfassenden Überblick über den Verlauf von Zeitarbeitsverhältnissen in Deutschland bieten. Viele der Zeitarbeitnehmer sind nur kurz oder für ein Projekt beim Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt, und es fehlen Informationen über Vor- und Folgebeschäftigungen. Ebenso wurde die Motivation der Zeitarbeitnehmer nur einmal nach Beendigung der Projekteinsätze gemessen. Für zukünftige Studien wäre es wünschenswert Daten zu gewinnen, die Motivationsverläufe innerhalb der Zeitarbeit beleuchten können. Daneben wäre eine Untersuchung zum Vergleich der Motivation in Relation zu regulärer Beschäftigung sinnvoll, um genauere Implikationen für eine sinnvolle Wahl von Beschäftigungsformen in Unternehmen ableiten zu können.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1963): Toward an Understanding of Inequity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, S. 422-436.
- Akerlof, G.A. (1984): Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views. In: *American Economic Review* 74 (2), S. 79-83.
- Akerlof, G.A./Yellen, J.L. (1990): The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. In: *Quarterly Journal of Economics* 105 (2), S. 255-283.
- Atkinson, J. W. (1957): Motivational determinants of risk-taking behavior. In: *Psychological Review* 64 (6), S. 359-372.
- Autor, D./Houseman, S. (2005): Temporary Agency Employment as a Way out of Poverty?. Working Paper 11742, November 2005, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Becker, G.S./ Stigler, G.J. (1974): Law Enforcement, Malfeasance, And Compensation Of Enforcers. In: *Journal of Legal Studies* 1, S. 1-18.
- Beckmann, M./Kuhn, D. (2009): Temporary Agency Work and Firm Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data. WWZ Discussion Paper 01/09 (D-119), Februar 2009, Basel.
- Booth, A. L./Francesconi, M./Frank, J. (2002): Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends?. In: *The Economic Journal* 112, S. F189-F213.
- Bundesagentur für Arbeit (BfA) (2013): Arbeitsmarktberichterstattung – Januar 2013. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Burda, M. C./Kvasnicka, M. (2006): Zeitarbeit in Deutschland: Trends und Perspektiven. In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 7 (2), S. 195-225.
- Charness, G./Frechette, G. R./Kagel J. H. (2004): How Robust is Laboratory Gift Exchange? In: *Experimental Economics* 7 (2), S. 189-205.
- Clark, A.E./Oswald, A.J. (1996): Satisfaction and Comparison Income. In: *Journal of Public Economics* 61, S. 359-381.
- Crimmann, A./Ziegler, K./Ellguth, P./Kohaut, S./Lehmer, F. (2009): Forschungsbericht zum Thema "Arbeitnehmerüberlassung" Endbericht zum 29. Mai 2009. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Forschungsbericht Arbeitsmarkt 397, Nürnberg.
- De Graf-Zijl, M./Van den Berg, G. J./Heyma, A. (2011): Stepping stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work. In: *J Popul Econ* 24, S. 107-139.
- De Jong, J./Schalk, R./de Cuyper, N. (2009): Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes. In: *Management and Organization Review* 5 (3), S. 329-351.
- De Witte, H./Näswall, K. (2003): 'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. In: *Economic & Industrial Democracy* 24 (2), S. 149-188.

- Ellingson, J. E./Gruys, M. L./Sackett, P. R. (1998): Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees. In: *Journal of Applied Psychology* 83 (6), S. 913-921.
- Engellandt, A./Riphahn, R. T. (2005): Temporary contracts and employee effort. In: *Labour Economics* 12, S. 281-299.
- Falk, A. (2007): Gift Exchange in the Field. In: *Econometrica* 75 (5), S. 1501-1511
- Fehr, E./Kirchler, E./Weichbold, A./Gächter, S. (1998): When Social Norms Overpower Competition: Gift Exchange in Experimental Labor Markets. In: *Journal of Labor Economics* 16 (2), S. 324-351.
- Frosch, K. (2007): Einfluss soziodemographischer Faktoren und der Erwerbsbiographie auf die Reintegration von Arbeitssuchenden: Schlechte Chancen ab Alter 50? Rostock Center - Discussion Paper No. 11, Rostock.
- Gneezy, U./List, J. A. (2006): Putting Behavioral Economics to Work: Testing For Gift Exchange In Labor Markets Using Field Experiments. In: *Econometrica* 74 (5), S. 1365-1384.
- Grund, C./Sliwka, D. (2007): Reference-Dependent Preferences and the Impact of Wage Increases on Job Satisfaction: Theory and Evidence. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 163, S. 313-335.
- Judge, T.A./Bono, J.E./Thoresen, C.J./Patton, G.K. (2001): The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. In: *Psychological Bulletin* 127 (3), S. 376-407.
- Kvasnicka, M. (2008): Does temporary help work provide a stepping stone to regular employment?. Working Paper No. 13843, March 2008, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Kvasnicka, M./Werwatz, A. (2003): Arbeitsbedingungen und Perspektiven von Zeitarbeitern. In: *DIW Wochenbericht* No 46, November 2003, Berlin.
- LaPalme, M.-È./Simard, G./Tremblay, M. (2011): The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors: A Multiple Agency Perspective. In: *J Bus Psychol* 26, S. 311-324.
- Locke, E.A./Latham, G.P. (2006): New Directions in Goal-Setting Theory. In: *Current Directions in Psychological Science* 15 (5), S. 265-268.
- Mohnen, A./Pokorny, K. (2007): Eine ökonomische Analyse von Performance-Feedback – theoretische Implikationen und experimentelle Evidenz. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 21 (2), S. 96-117.
- Robinson, S.L./Rousseau, D.M. (1994): Violating the psychological contract : not the exception but the norm. In: *Journal of Organizational Behavior* 15, S. 245-259.
- Sende, C./Galais, N./Moser, K./Hasenau, K. (2011): Flexibler Mitarbeiterereinsatz – Ergebnisse einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung. In: *Industrie Management* 27 (4): S. 52-56.
- Shapiro, C./Stiglitz, J.E. (1984): Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. In: *The American Economic Review* 74 (3), S. 433-444.
- Vitols, Katrin. (2003): Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland Vom Sonderfall zur Normalbranche. *Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung* No 5/2003, Duisburg.
- Wingerter, C. (2009): Der Wandel der Erwerbsformen und seine Bedeutung für die Einkommenssituation Erwerbstätiger. In: *Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden*, S. 1080-1098.

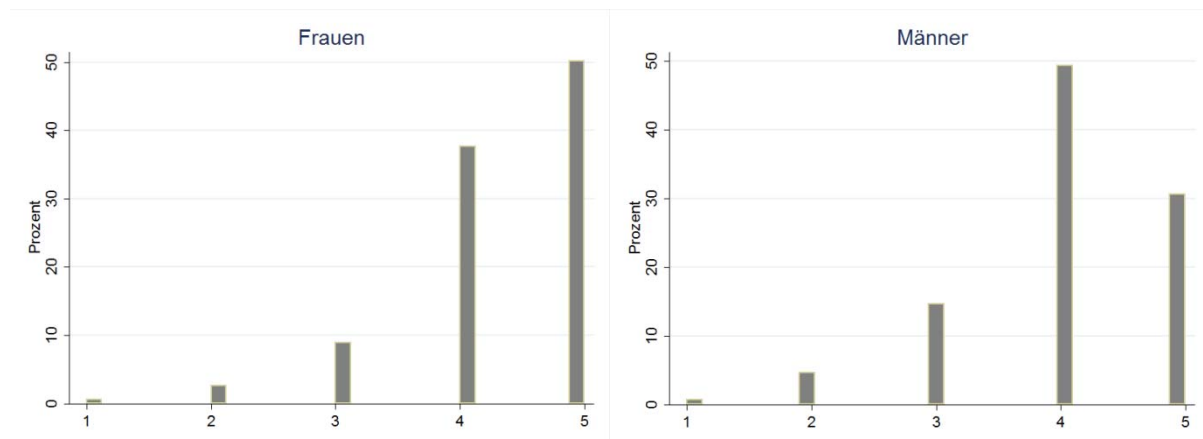
Anhang

Tabelle A: Einflussfaktoren auf die Motivation im ersten Projekt
(Ordered Probit-Schätzungen)

	(1)	(2)	(3)
Stundenlohn	0.0261*** (0.00836)		0.0261*** (0.00837)
<i>Projektlänge (Referenz: bis 2 Monate)</i>			
über 2 bis 6 Monate	0.138* (0.0718)	0.160** (0.0714)	0.139* (0.0719)
über 6 bis 12 Monate	0.0877 (0.0747)	0.116 (0.0743)	0.0868 (0.0748)
über 12 Monate	0.271*** (0.0732)	0.300*** (0.0728)	0.272*** (0.0731)
Übernahme (Dummy, 1 = ja)	0.763*** (0.0556)	0.778*** (0.0553)	0.844*** (0.0783)
Kinder (Dummy, 1 = ja)	-0.110 (0.0737)	-0.116 (0.0735)	-0.111 (0.0737)
Alter	0.00138 (0.00257)	0.00318 (0.00253)	0.00136 (0.00257)
<i>Ausbildung (Referenz: kein Ausbildungsabschluss)</i>			
Berufliche Ausbildung	-0.178*** (0.0602)	-0.179*** (0.0603)	-0.179*** (0.0601)
Hochschulabschluss	0.0878 (0.0848)	0.162** (0.0805)	0.0886 (0.0847)
Frau	0.316*** (0.0485)	0.315*** (0.0484)	0.347*** (0.0548)
Übernahme * Frau			-0.150 (0.107)
Branche (14 Dummies)	Ja	Ja	Ja
Anzahl Beobachtungen	2478	2478	2478

Anmerkungen: Standardfehler in Klammern. *, **, *** weisen Signifikanzen auf dem 10%-, 5%- und 1%-Niveau aus.

Abbildung 2: Verteilung der Motivation von Frauen und Männern



Anmerkung: 5 = sehr gute Motivation, 1 = mangelhafte Motivation