

Beschäftigungsstrategien im Dienstleistungssektor in vergleichender Perspektive

Analysen am Beispiel von Callcentern und der Verlags- und
Medienindustrie

Von der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen
zur Erlangung des akademischen Grades

Dr. phil.

genehmigte Dissertation

von

Hannelore Mottweiler

aus

Heidenheim an der Brenz

1. Gutachterin: Prof. Karen A. Shire (Ph.D.)

2. Gutachter: Prof. Dr. Frank Kleemann

Tag der Disputation: 10.11.2015

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	3
<i>Tabellenverzeichnis</i>	6
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	9
<i>Vorwort</i>	10
1. Einleitung	11
TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLEGUNGEN	21
2. Unternehmerische Beschäftigungsstrategien: Markt- und arbeitssoziologischer Bezugsrahmen	21
2.1. Märkte und ökonomisches Handeln in soziologischer Perspektive: Ungewissheit und Einbettung	22
2.1.1. Ungewissheit und die soziale Ordnung auf Märkten	23
2.1.2. Reduzierung ökonomischer Unsicherheit: Formen der Einbettung	24
2.2. Institutionelle Einbettung von Arbeitsmärkten: Beschäftigungssysteme und Kapitalismusregime	25
2.3. Warum nutzen Unternehmen flexible Beschäftigungsarrangements? Flexibilisierungsstrategien im Kontext von Marktunsicherheiten und Wettbewerb .	35
2.3.1. Segmentationstheoretische Erklärungen	36
2.3.2. Dienstleistungsmärkte, Ungewissheit und Flexibilität.....	48
3. Beschäftigungsflexibilisierung in Dienstleistungsmärkten: Analyserahmen und Forschungsansatz	54
3.1. Eingrenzung und Untersuchungsgegenstand	55
3.1.1. „Bringing the firms back in“: Unternehmen als Analyseeinheit.....	55
3.1.2. „Externalisierung“ von Beschäftigung: Ausgewählte Beschäftigungsformen.....	56
3.1.3. Branchenvergleich: Callcenter und die Verlags- und Medienindustrie	60
3.1.4. Kapitalismusvergleich	64
3.2. Flexibilisierungsschema und Forschungsfragen	65
TEIL II: FLEXIBLE DIENSTLEISTUNGSARBEIT IN DEUTSCHLAND: EIN BRANCHENVERGLEICH	70
4. Beschäftigungsflexibilisierung und atypische Beschäftigung: Der „Fall Deutschland“	70
4.1. Entwicklung atypischer Beschäftigung in Deutschland	72
4.2. Institutionelle Anreize für atypische Beschäftigung?	75
4.3. Branchenspezifische Unterschiede atypischer Beschäftigung	78
5. Flexibilisierungsstrategien in Callcentern und Medienunternehmen: Forschungsstand und Hypothesen	85

5.1. Callcenter: Interaktionsarbeit im nicht-wissensintensiven Dienstleistungsbereich ...	86
5.1.1. Die Branche	87
5.1.2. Organisationale Flexibilisierung.....	91
5.1.3. Beschäftigungsflexibilisierung	95
5.2. Verlags- und Medienindustrie: wissensintensive Dienstleistungsarbeit.....	97
5.2.1. Die Branche	98
5.2.2. Organisationale Flexibilisierung.....	102
5.2.3. Beschäftigungsflexibilisierung	103
5.2.4. Stabilisierung von atypischen Beschäftigungsbeziehungen.....	105
5.3. Analysedimensionen und Forschungshypothesen	107
5.3.1. Markt- und Wettbewerbskontexte.....	107
5.3.2. Organisationsmerkmale und Organisationsstrukturen	111
5.3.3. Interessensvertretungsstrukturen.....	116
5.3.4. Einsatzstrategien atypischer Beschäftigung: Funktionale, numerische und finanzielle Flexibilisierung.....	119
6. <i>Empirische Analyse: Beschäftigungsflexibilisierung und Stabilisierung in Callcentern und Verlags-/ Medienunternehmen.....</i>	125
6.1. Empirische Datenbasis und methodische Anmerkungen	125
6.1.1. “The Global Callcenter Industry Survey”	125
6.1.2. Flexmedia-Unternehmensbefragung deutscher Verlags- und Medienunternehmen	128
6.1.3. Methodische Anmerkungen zum Branchenvergleich und zu den gewählten statistischen Analyseverfahren.....	130
6.2. Operationalisierung.....	132
6.3. Flexibilisierungskontexte am Beispiel befristeter Beschäftigung, Soloselbständigkeit und geringfügige Beschäftigung.....	140
6.3.1. Beschäftigungsstrategien in Callcentern und Verlags-/ Medienunternehmen: Atypische Beschäftigung im Überblick	140
6.3.2. Befristete Beschäftigung in Callcentern	144
6.3.3. Freie Mitarbeiter in der Verlags- und Medienindustrie	157
6.3.4. Geringfügige Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie	176
6.4. Stabilisierungskontexte: „Strategische Nutzung“ und Determinanten der Einbindung atypischer Beschäftigungsformen	186
6.4.1. Befristete Beschäftigung und Zeitarbeit in Callcentern: Randbelegschaft oder Internalisierung externer Arbeitsmärkte?.....	187
6.4.2. Freie Mitarbeiter in der Verlags- und Medienindustrie: (Ein-) Bindungskontexte.....	192
6.4.3. Minijobber in der Verlags- und Medienindustrie: Determinanten der Einbindung	197
6.5. Beschäftigungsstrategien im Branchenvergleich: ein Zwischenfazit	203
<i>TEIL III: BESCHÄFTIGUNGSSTRATEGIEN IM KAPITALISMUSVERGLEICH. DAS BEISPIEL CALLCENTER</i>	206
7. <i>Beschäftigungsstrategien in der Dienstleistungsindustrie: eine vergleichende institutionelle Perspektive</i>	206
7.1. Konvergenz oder Divergenz? Befristungsstrategien im Länder- und Kapitalismusvergleich	207

7.1.1.	Befristete Beschäftigung in Callcentern: Analysedimensionen, Forschungshypothesen und Operationalisierung.....	210
7.1.2.	Länderauswahl und Kapitalismusklassifikation.....	214
7.1.3.	Methodische Anmerkungen.....	216
7.1.4.	Ausmaß und Entwicklung befristeter Beschäftigung in den ausgewählten Ländern	219
7.2.	Befristete Beschäftigung in Callcentern: Nutzung und Nutzungsintensität im Länder- und Kapitalismusvergleich	223
7.3.	Determinanten befristeter Beschäftigung: Deskriptive Statistik	225
7.4.	Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung in Callcentern: bivariate und multivariate Analysen.....	238
7.5.	Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern: bivariate und multivariate Analysen.....	244
7.6.	Nutzungsintensität und Einsatzstrategien befristeter Beschäftigung	249
7.6.1.	Finanzielle Flexibilisierung: Befristung um Kosten zu sparen	252
7.6.2.	Numerische Flexibilisierung: Befristung um unerwartete Aufkommenssteigerungen abzufangen.	254
7.6.3.	Numerische (und funktionale) Flexibilisierung: Befristung zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern.....	256
7.7.	Zwischenfazit: Divergente Beschäftigungsstrategien	258
8.	<i>Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien: Fazit und Diskussion.</i>	264
Anhang	275
Literatur	284

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Idealtypische Unterscheidung von Beschäftigungssystemen nach Fligstein	27
Tabelle 2: Varieties of Capitalism- Typologie nach Hall und Soskice	29
Tabelle 3: Kapitalismus-Klassifikation nach Amable	31
Tabelle 4: Segmentationstheoretisches Schema betrieblicher Beschäftigungssysteme	42
Tabelle 5: Konfigurationen von Wettbewerbsstrategien, Beschäftigungsstrategien und atypischer Beschäftigung nach Nienhüser (2007).....	45
Tabelle 6: Beschäftigungsflexibilisierung im inter- und intra sektoralen Vergleich nach Eichhorst et al. 2010	62
Tabelle 7: Ausgewählte Branchensegmente des produzierenden Gewerbes, wissens- und weniger wissensintensive Dienstleistungen.....	79
Tabelle 8: Beschäftigungsformen in produzierendem Gewerbe, wissensintensiven und weniger wissensintensiven Dienstleistungsbranchen (2010).....	81
Tabelle 9: Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung bei freien Callcenter Dienstleistern	89
Tabelle 10: Ausbildungsniveau in deutschen Callcentern 2004.....	90
Tabelle 11: Bildungsniveau von Callcenter Agenten bei freien Dienstleistern.....	90
Tabelle 12: Ausgewählte Branchen der Kultur- und Kreativindustrie (WZ Klassifikation 2008).....	98
Tabelle 13: Analysedimensionen und Forschungshypothesen: Zusammenfassende Übersicht.....	123
Tabelle 14: Befragungsinformation zur GCC-Fallstudie Deutschland	126
Tabelle 15: Ausgewertete qualitative leitfadengestützte Callcenter-Interviews im Überblick	127
Tabelle 16: Befragte Branchenbereiche der Verlags- und Medienindustrie	129
Tabelle 17: Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern: Modellvariablen im Überblick	135
Tabelle 18: Verlags- und Medienindustrie: Modellvariablen im Überblick	138
Tabelle 19: Nutzung externer Beschäftigungsflexibilisierung in Callcentern und der Verlags- und Medienindustrie	140
Tabelle 20: Nutzungsintensität externer Beschäftigungsflexibilisierung in Callcentern und der Verlags- und Medienindustrie: Anteile im Vergleich.....	142
Tabelle 21: Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien in Callcentern	145
Tabelle 22: Relevante Organisationsmerkmale von Callcentern im Überblick	146
Tabelle 23: Interessenvertretungsstrukturen in deutschen Callcentern 2004	147
Tabelle 24: Nutzungsgründe und Einsatzstrategien befristeter Beschäftigung in Callcentern.....	148
Tabelle 25: Nutzung befristeter Beschäftigung in Callcentern: Bivariate Zusammenhänge.....	149
Tabelle 26: Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung in Callcentern. Logit Modelle	151
Tabelle 27: Befristete Beschäftigung: bivariate Korrelationen	153
Tabelle 28: OLS-Regressionsmodelle: Determinanten befristeter Beschäftigung in deutschen Callcentern.....	155
Tabelle 29: Nutzungsgründe und Einsatzstrategien von freien Mitarbeitern	158
Tabelle 30: Qualifikationsniveau in der Verlags- und Medienindustrie	159
Tabelle 31: Marktkontexte der Verlags- und Medienunternehmen.....	160
Tabelle 32: Interessenvertretungsstrukturen in der Verlags- und Medienindustrie.....	161
Tabelle 33: Nutzung freier Mitarbeit: bivariate Korrelationen	162
Tabelle 34: Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeit in der Verlags- und Medienindustrie. Logit Modelle	166
Tabelle 35: Nutzungsintensität freier Mitarbeit: bivariate Korrelationen	167

Tabelle 36: Determinanten der Nutzungsintensität freier Mitarbeit in der Verlags- und Medienindustrie (OLS Regressionsmodelle).....	168
Tabelle 37: Ausbau freier Mitarbeit: ordered Logit-Modelle.....	173
Tabelle 38: Nutzungsmotive geringfügiger Beschäftigung.....	177
Tabelle 39: Einsatzstrategien geringfügiger Beschäftigung (Hauptkomponentenanalyse).....	178
Tabelle 40: Nutzung geringfügiger Beschäftigung: Korrelationsmatrix der bivariaten Zusammenhänge.....	179
Tabelle 41: Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie.....	181
Tabelle 42: Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung: Korrelationsmatrix der bivariaten Zusammenhänge.....	182
Tabelle 43: Determinanten der Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie.....	185
Tabelle 44: Relevanz von Befristungsmotiven nach Organisationsform.....	188
Tabelle 45: Relevanz von Befristungsmotiven in Callcentern mit und ohne Arbeitnehmer-Interessenvertretung.....	189
Tabelle 46: Einbindung freier Mitarbeiter in Verlags- und Medienunternehmen.....	194
Tabelle 47: Einbindung freier Mitarbeiter: bivariate Zusammenhänge.....	195
Tabelle 48: Determinanten des Einbindungsgrades freier Mitarbeiter in Verlags- und Medienunternehmen (OLS-Regressionsmodelle).....	196
Tabelle 49: Einbindung von Minijobbern.....	199
Tabelle 50: Determinanten der Einbindung: bivariate Korrelationen.....	200
Tabelle 51: Geringfügige Beschäftigung: Determinanten der Einbindung. OLS Regressionsmodelle.....	201
Tabelle 52: Analyseebenen und Operationalisierung: Befristete Beschäftigung im Kapitalismusvergleich.....	214
Tabelle 53: Kapitalismusvergleich: Klassifizierung der ausgewählten Länder.....	215
Tabelle 54: Befragungsmethodik ausgewählter Länder im Überblick.....	216
Tabelle 55: Entwicklung befristeter Beschäftigung in ausgewählten OECD Ländern.....	220
Tabelle 56: Beschäftigungsschutz gemäß OECD Beschäftigungsschutz-Index in ausgewählten Ländern.....	222
Tabelle 57: Nutzung befristeter Beschäftigung in Callcentern.....	223
Tabelle 58: Nutzungsintensität: Anteil befristeter Beschäftigung in Callcentern, gewichtet nach Unternehmensgröße.....	224
Tabelle 59: Gewerkschaftsdichte in ausgewählten Ländern.....	226
Tabelle 60: Gewerkschaftspräsenz in Callcentern.....	227
Tabelle 61: Interessenvertretungsstrukturen (Betriebsräte und/oder Gewerkschaften) in Callcentern.....	227
Tabelle 62: Organisationsform des Callcenters nach Ländern.....	229
Tabelle 63: Trainingsinvestitionen in Callcentern im Länder- und Kapitalismusvergleich.....	230
Tabelle 64: Markt- und Wettbewerbsstrategien in Callcentern.....	232
Tabelle 65: Bedientes Kundensegment: Große Geschäftskunden.....	233
Tabelle 66: Wichtigste Gründe zur Nutzung befristeter Beschäftigung.....	234
Tabelle 67: Befristungsgründe nach Ländern.....	236
Tabelle 68: Befristungsgründe im Kapitalismusvergleich nach Hall und Soskice.....	237
Tabelle 69: Befristungsgründe im Kapitalismusvergleich nach Amable (2003).....	238
Tabelle 70: Nutzung befristeter Beschäftigung, bivariate Korrelationsmatrix.....	239
Tabelle 71: Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung: logistische Regressionsmodelle.....	243
Tabelle 72: Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern: Korrelationsmatrix.....	244

Tabelle 73: Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.....	248
Tabelle 74: Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung im Zusammenhang mit Befristungsmotiven (OLS- Regressionsmodelle).....	251
Tabelle 75: Befristung um Kosten zu sparen: Logit Modelle	254
Tabelle 76: Befristung um unerwartete Aufkommensteigerunge abzufangen: Logit Modelle	255
Tabelle 77: Befristung zur Vertretung von Abwesenheit: Logit Modelle.....	257
Tabelle 78: Akademikeranteil in der Kultur- und Kreativindustrie gemäß der BiBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006	279
Tabelle 79: Durchschnittliches Alter des Callcenters nach Ländern.....	280
Tabelle 80: Durchschnittlicher Anteil weiblicher Agenten im Unternehmen nach Ländern	280
Tabelle 81: Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung: odd ratios	281
Tabelle 82: Befristung um Kosten zu sparen: odd-ratios	282
Tabelle 83: Befristung zur Vertretung von Abwesenheit: odd-ratios.....	283

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kapitalismustypen nach Amable.....	34
Abbildung 2: Flexibilisierungsdimensionen und Flexibilisierungsinstrumente nach Atkinson.....	38
Abbildung 3: Atkinsons Konzept der „flexible Firm“.....	40
Abbildung 4: Beschäftigungsentwicklung nach Wirtschaftssector (1953-2013).....	49
Abbildung 5: Schema der Beschäftigungsflexibilisierung.....	67
Abbildung 6: Atypische Beschäftigungsentwicklung in Deutschland.....	72
Abbildung 7: Kündigungsschutz im Ländervergleich.....	76
Abbildung 8: Formen des Outsourcings von Callcenter Dienstleistungen.....	92
Abbildung 9: Hochqualifizierte Beschäftigte in der Verlags- und Medienindustrie (2010).....	101
Abbildung 10: Zukünftige Beschäftigungsstrategien.....	171
Abbildung 11: Beschäftigungsflexibilisierung in der Verlags- und Medienindustrie.....	266
Abbildung 12: Beschäftigungsflexibilisierung in Callcentern.....	268

Vorwort

Die vorliegende Dissertation basiert auf eigenen Forschungen, die überwiegend in den wissenschaftlichen Forschungsprojekten „The Global Call Center Industry Project“ (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung) und „FLEXMEDIA. Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft“ (gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Förderkennzeichen 01FH09008) entstanden sind. Für die Zusammenarbeit und Unterstützung gilt mein besonderer Dank den Projektleiterinnen Prof. Karen A. Shire und PD Dr. Ursula Holtgrewe sowie meinen Kolleginnen und Kollegen, insbesondere Markus Tünte, Jessica Longen, Steffen Heinrich und Birgit Apitzsch.

Diverse Teilergebnisse dieser Arbeit wurden bereits im Vorfeld der Fertigstellung veröffentlicht. Die wichtigsten Publikationen diesbezüglich sind (chronologisch nach Erscheinung):

- Shire, K./Mottweiler, H./Schönauer, A./Valverde, M. (2009)
- Shire, K. A./Schönauer, A./Valverde, M./Mottweiler, H. (2009)
- Holtgrewe, U./Longen, J./Mottweiler, H./Schönauer, A. (2009)
- Holtgrewe, U./Mottweiler, H./Longen, J./Schönauer, A. (2011)
- Tünte, M./Mottweiler, H./Hermann, N./Kulenović, D. (2011)
- Mottweiler, H./Tünte, M. (2013)
- Mottweiler, H./Tünte, M./Kulenović, D. (2013)
- Apitzsch, B./Shire, K./Heinrich, S./Mottweiler, H./Tünte, M. (2015).

Da diese Publikationen nicht in Alleinautorenschaft entstanden sind, wurden Bezüge zu diesen Quellen in der vorliegenden Arbeit jeweils durch Verweise oder Zitate kenntlich gemacht.

Ich bedanke mich bei Prof. Karen A. Shire und Prof. Frank Kleemann für Ihre Zeit und Mühe bei der Begutachtung und Betreuung dieser Arbeit. Katharina Müller, Thomas Müller und Anneli Jefferson danke ich für finale sprachliche Korrekturen. Mein abschließender und ganz besonderer Dank gilt meinem Mann Jürgen Mottweiler.

Duisburg, November 2015

Hannelore Mottweiler

1. Einleitung

In vielen „Industrie“-Nationen ist der Wandel von Beschäftigung in den letzten Dekaden durch die Zunahme an Tätigkeitsfeldern und Beschäftigungsanteilen im Dienstleistungssektor gekennzeichnet (Wölfl, 2005). In Deutschland sind heute etwa dreiviertel aller Beschäftigten im tertiären Sektor tätig (Statistisches Bundesamt, 2014). Vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten ist mit dem Anstieg von Dienstleistungstätigkeiten jedoch auch ein Anstieg atypischer Beschäftigungsverhältnisse zu beobachten. Die Flexibilisierung von Beschäftigung ist daher, so das Urteil bisheriger Studien, nicht zuletzt auf die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors zurückzuführen (Kalleberg, 2009; Walwei, 2013; Struck/Grotheer/Schröder/Köhler, 2007). War Dienstleistungsarbeit in Deutschland bis in die 1980er Jahre noch durch Normalarbeit und Tarifbindung gekennzeichnet, wuchs insbesondere seit den 1990er Jahren der Anteil atypischer Beschäftigung in Form von befristeter und geringfügiger Beschäftigung, Teilzeitarbeit, Leiharbeit und Soloselbständigkeit (Bosch/Weinkopf, 2011:439). Zwar konnte zwischen 1991 und 2011 in allen Wirtschaftsbereichen eine Zunahme von Beschäftigungsformen jenseits unbefristeter Vollzeitbeschäftigung konstatiert werden – der Anteil atypischer Beschäftigung wuchs im Dienstleistungssektor mit 14,8% jedoch am stärksten und lag 2011 bei 42,4% (Walwei, 2013).

Doch ist der Transformationsprozess hin zu Dienstleistungsgesellschaften tatsächlich ausschlaggebend für den Anstieg atypischer Beschäftigung, wie es die Arbeitsmarktdaten für das „Modell Deutschland“ nahelegen? Was verbirgt sich hinter diesen aggregierten Makrodaten? Wie lassen sich Beschäftigungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen erklären? Ziel dieser Arbeit ist es, ein besseres Verständnis der Beschäftigungsflexibilisierung in Dienstleistungsindustrien zu erlangen, denen im Wandel von Beschäftigung eine zunehmend bedeutsamere Rolle zukommt. Zentrale Fragen diesbezüglich sind erstens, wie sich Beschäftigungsstrategien der Flexibilisierung und Stabilisierung von Beschäftigung aus Firmenperspektive im Kontext von unterschiedlichen organisationalen-, branchenbezogenen- und markt(-wirtschaft)-lichen Strukturen erklären lassen. In diesem Zusammenhang stellt sich zweitens die Frage, ob eine zunehmende Transnationalisierung von Dienstleistungen zu einer Konvergenz hin zur externen Flexibilisierung von Beschäftigung führt. Drittens geht diese Arbeit der Frage nach Nutzungskontexten und Einsatzstrategien atypischer Beschäftigung in Dienstleistungsunternehmen nach. Damit wird die Frage adressiert, ob die Flexibilisierung von Beschäftigung in Dienstleistungsbranchen, vor allem solchen mit wachsenden Beschäftigungsanteilen, segmentationstheoretischen Erklärungen der Dualisierung von stabilen Kernbelegschaften

und flexiblen Randbelegschaften folgt, oder ob ein Funktionswandel atypischer Beschäftigung deutlich wird. Zentral ist diesbezüglich auch die Frage, ob, und wenn ja welche, Unterschiede hierbei zwischen hochqualifizierter Wissensarbeit und mittel- bis geringqualifizierter Interaktionsarbeit existieren. Der konkrete Forschungsbeitrag dieser Arbeit wird in den folgenden Abschnitten in Abgrenzung zum bisherigen Stand der Forschung und zur aktuellen soziologischen Debatte ausführlicher dargestellt.

Beschäftigungsflexibilisierung im Dienstleistungssektor: mehr Markt, mehr Ungewissheit, mehr Flexibilität?

Eine höhere Beschäftigungsflexibilisierung im Dienstleistungsbereich stellt die Bedeutung von sektoralen Unterschieden in den Vordergrund. Nicht nur in Deutschland wird die Zunahme atypischer Beschäftigung häufig mit dem Bedeutungsgewinn von Dienstleistungsarbeit in Verbindung gebracht (Kalleberg, 2009). Vor allem quantitative Analysen zu atypischen Beschäftigungsstrategien gehen jedoch selten über diesen Befund hinaus. In Abgrenzung zum primären- und sekundären Sektor fungiert der Dienstleistungssektor (oder verschiedene Dienstleistungsbranchen) als eine erklärende Variable. Unklar bleibt hier jedoch, warum dies der Fall ist. Qualitative Dienstleistungsstudien heben hingegen die Bedeutung von neuen Organisations-/ Netzwerk-, Arbeits- und auch Marktstrukturen als wichtige Kontextfaktoren der Beschäftigungsflexibilisierung hervor. Dienstleistungssoziologen betonen zudem die Ausweitung unternehmerischer Ungewissheit in Dienstleistungsbranchen, z.B. weil die Dienstleistung als „Ware“ häufig in direkter Kundeninteraktion erfolgt, anders als Produktionsgüter nicht lagerbar ist und der Kunde generell als nicht kalkulierbare Randbedingung eine viel stärkere Bedeutung besitzt (Jacobsen, 2010; Deutschmann, 2002). Mit Ausnahme der qualitativen Studie von Tünte et al. (2011) haben soziologische Analysen zur Flexibilisierung und Stabilisierung von Beschäftigung dem Einfluss von Kundenmärkten bislang jedoch wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Jüngere Studien der Dienstleistungsforschung haben in den Sozialwissenschaften zwar die Rolle des Kunden in der Dienstleistungsinteraktion stärker in den Vordergrund gerückt (Jacobsen, 2010; Jacobsen/Voswinkel, 2005). Es fehlt allerdings eine systematische Verknüpfung dieses neueren Zweiges der Dienstleistungssoziologie mit arbeitssoziologischen Studien der Beschäftigungsflexibilisierung einerseits und marktsoziologischen Studien zur Kundensegmentierung und Kundenmarktbearbeitung von Unternehmen andererseits.

Dienstleistungsmärkte werden in dieser Arbeit aus einer wirtschaftssoziologischen Perspektive betrachtet. Dieser theoretische Blickwinkel liefert für die Analyse von Beschäftigungsstra-

tegien in Dienstleistungsunternehmen zwei Vorteile: erstens die Betrachtung von Markthandlungen unter Ungewissheit und zweitens die Konzeption der Einbettung von ökonomischem Handeln in marktliche- und institutionelle Strukturen. Marktakteure, so die Kernaussage marktsoziologischer Theorien, handeln unter Ungewissheit. Im Mittelpunkt marktsoziologischer Forschung steht daher „... die Frage, wie durch soziale Netzwerke, soziale Normen, kognitive Strukturen und formale Institutionen die Kontingenz der Handlungssituation so weit reduziert wird, dass die Marktakteure erwarten können, davon zu profitieren, wenn sie sich auf die Risiken des Markthandels einlassen“ (Beckert, 2007b:49). Auch Strategien der Beschäftigungsflexibilisierung gelten als mögliche Antwort, Marktungewissheiten zu begegnen (Atkinson, 1985) - in Krisensituationen mehr denn je (Streeck, 1987:285f). Bedeutsam ist hier einerseits die Rekonstruktion der Beschäftigungsstrategien und Marktbearbeitungskontexte von Firmen als konstitutives Element für die Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen am Arbeitsmarkt. Andererseits erlaubt diese theoretische Perspektive eine Analyse davon, wie institutionelle Strukturen personalpolitische Entscheidungen von Firmen beeinflussen.

Die Analyse von Marktbearbeitungs- und Kundenmarktstrategien wird mit wenigen Ausnahmen noch allzu oft der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung überlassen. Am Beispiel der Dienstleistungsbranchen Callcenter und Verlags- und Medienindustrie wird deshalb die Bedeutung von Kundenmärkten sowohl für die personelle und organisationale Flexibilisierung, als auch für die Einbindung von (atypisch) beschäftigten Mitarbeitern systematisch in die Analyse einbezogen. Die gewählten Branchen eignen sich nicht nur aufgrund der hohen organisationalen und personellen Flexibilisierung, die beide Industrien in den letzten Jahren und Jahrzehnten gekennzeichnet hat. Callcenter stehen exemplarisch für eine neue Form der technologiegetriebenen interaktiven Dienstleistungsarbeit. Sie fungieren per se als Organisationsform zur standardisierten bzw. professionalisierten Kommunikation mit Kunden. Kundenmarktbearbeitungsstrategien, so der bisherige Stand der Forschung, beeinflussen sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Entlohnung von Callcenter-Mitarbeitern (Batt, 2000). An diese Befunde anknüpfend untersucht die vorliegende Arbeit die Bedeutung von Kundenmärkten und Kundeninteraktion für die Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung einerseits und die Internalisierung von (externen) Mitarbeitern andererseits.

In den letzten Jahrzehnten hat sich auch für die Verlags- und Medienindustrie durch den Privatisierungsprozess von Film- und Fernsehproduktionen und den Digitalisierungsprozess der Musik- und Verlagsindustrie die Relevanz verschiedenster Kundenmärkte verstärkt. Dies betrifft einerseits Werbekunden aus der Industrie, andererseits aber auch den werberelevanten

Zuschauer. Einschaltquoten haben nicht nur für private Sender, sondern auch für öffentlich-rechtliche Produktionen einen enormen Einfluss auf die Leistungserstellung. In der Verlagsindustrie haben der digitale Wandel und der Bedeutungsgewinn des Internets für Kunden zu einer Struktur- und Finanzierungskrise des Printmarktes geführt. Diese Krise könnte sich in einer Ausweitung atypischer Beschäftigung widerspiegeln, so eine Forschungsannahme, die im Rahmen dieser Arbeit überprüft wird. Die aktuelle Situation der Verlagsindustrie zeigt mit dem beschriebenen „Offline- Online Shift“ zugleich auch die Entstehung eines neuen Marktes. Diesbezüglich ist die Betrachtung der zentralen Marktakteure zur Entwicklung neuer Regeln und Kontrollkonzepte (Fligstein, 2001) besonders aufschlussreich.

Kundenmärkte spielen jedoch nicht nur für die Flexibilisierung, sondern auch für die Stabilisierung von Beschäftigung – im Sinne von (Ein-)Bindungsstrukturen extern Beschäftigter - eine wichtige Rolle (Tünite/Apitzsch/Shire, 2011). Hieran anknüpfend analysiert diese Arbeit verschiedene Einflussaspekte von Kunden(märkten) für die Ausdifferenzierung und Ausgestaltung von Beschäftigungsstrategien. Diesbezüglich wird einerseits die Bedeutung der Kundeninteraktion für die Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität von atypischen Beschäftigungsformen analysiert. Zudem fungiert die Kundeninteraktion als eine erklärende Variable für den Einbindungsgrad von externer Beschäftigung in die jeweiligen Unternehmen. Auf Basis dieser quantitativen, multivariaten statistischen Analysemodelle lassen sich bisherige, hauptsächlich qualitativ entwickelte Thesen zur Verbindung von Kundenmärkten, Kundenmarktbearbeitung und Beschäftigungsstrategien (Tünite et al. 2012; Holst 2011) erweitern und generalisieren.

Segmentationstheoretische Erklärungen: interne Kernbelegschaft versus externe Randbelegschaft?

Bisherige Forschungen haben sich aufgrund des generellen Anstiegs atypischer Beschäftigung in Deutschland (Keller/Seifert, 2007; Keller/Seifert, 2013; Statistisches Bundesamt, 2008) diesem Phänomen ausführlich aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven genähert. Großen Raum nimmt dabei die Debatte um eine zunehmende Kommodifizierung von Arbeit und neuen Prekarisierungsrisiken ein (vgl. u. a. Castel, 2009; Dörre, 2009; Beck, 1999). Im deutschen Arbeitsmarktkontext wurde zudem in umfangreichen Forschungsstudien untersucht, inwiefern generell eine grundlegende Abkehr von langfristigen Beschäftigungsbindungen festzustellen ist, oder ob es sich hierbei um einen (neuen) Rand des Arbeitsmarktes handelt, der aufgrund

von geringer Qualifikation, Geschlecht, sozialer oder ethnischer Herkunft in besonderem Maße Risiken atypischer Beschäftigung ausgesetzt ist (Köhler/Loudovici/Struck, 2007; Struck/Grotheer/Schröder/Köhler, 2007; Giesecke, 2006; Giesecke/Wotschack, 2009; Erlinghagen, 2004). Generell prägen segmentationstheoretische Erklärungsansätze, die zwischen internen, stabilen Kernbelegschaften und externen, flexiblen Randbelegschaften unterscheiden, seit Jahrzehnten die Debatte um Beschäftigungsflexibilisierung (vgl. zusammenfassend Köhler/Krause, 2010).

Vor allem qualitative Studien aus der Dienstleistungsforschung haben jedoch diese Differenzierung zwischen stabilen Kernarbeitsmärkten und fragilen Randsegmenten zunehmend in Frage gestellt (vgl. u.a. Mayer-Ahuja/Wolf, 2005; Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015; Holst, 2011b; Pongratz/Voß, 2003). In jüngsten Forschungsstudien wurde diesbezüglich ein möglicher Funktionswandel atypischer Beschäftigung durch die Internalisierung externer Arbeitsmärkte diskutiert (Holst/Nachtwey/Dörre, 2009; Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015). Diese Arbeit liefert einen Beitrag zur Debatte des Funktionswandels externer Arbeitsmärkte, in dem erstmals nicht nur Flexibilisierungsstrategien sondern auch Einbindungsstrategien sowohl in Verbindung mit Einsatzfunktionen, als auch mit organisationalen-, marktbezogenen und institutionellen Kontextfaktoren in einem generalisierbaren quantitativen Forschungsdesign analysiert werden.

Ein Schwachpunkt von Segmentationstheorien ist jedoch nicht nur die analytische Trennung zwischen internen und externen Arbeitsmärkten. Problematisch für die Analyse von Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien ist auch die ausschließliche Zuordnung von bestimmten Beschäftigungsformen zu jeweils einer Flexibilisierungsdimension. So werden in gängigen Schemata funktionale Flexibilisierungsbedarfe per Definition durch interne Flexibilisierung, d.h. durch die festangestellte Stammebelegschaft erfüllt, wohingegen externe atypische Beschäftigungsformen, wie Befristung und Leiharbeit, ausschließlich der numerischen Flexibilisierung dienen. Zudem werden Soloselbständige als immer wichtiger werdende Form der Beschäftigungsflexibilisierung in diesen Schemata häufig nicht berücksichtigt (Keller/Seifert, 2007:17; Keller/Seifert, 2013:84). Diese Konzeption liefert jedoch nur ein eingeschränktes Analyseinstrumentarium für die Betrachtung hochflexibler Dienstleistungsmärkte und vernachlässigt einen möglichen Funktionswandel externer Beschäftigungsformen. In dieser Arbeit wird argumentiert, dass externe Formen der Beschäftigungsflexibilisierung zugleich für funktionale, numerische und finanzielle Flexibilisierungsbedarfe von Unternehmen eingesetzt werden. In Erweiterung zu sehr frühen segmentationstheoretischen Arbeiten

von Atkinson wird daher ein Analyseschema entwickelt, das mögliche Überschneidungen zwischen verschiedenen Flexibilisierungsfunktionen erlaubt (vgl. Kapitel 3). Anhand von empirischen Analysen der Beschäftigungsflexibilisierung in den Dienstleistungsbereichen Callcenter und Verlags- und Medienindustrie wird zudem getestet, ob freie Mitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Zeitarbeit und befristete Beschäftigung in ihren Flexibilisierungsfunktionen dem Bild einer (externen) Randbelegschaft entsprechen oder nicht (Kapitel 6 und 7).

Stabile Kernbelegschaften und flexible Randbelegschaften unterscheiden sich in der Theorie häufig nach Qualifikationsniveau und firmenspezifischem Wissen. Während vor allem gut qualifizierte Beschäftigte mit wichtigen firmenspezifischen Fertigkeiten und Kenntnissen durch unbefristete Vollzeitbeschäftigung an das Unternehmen gebunden werden, sind weniger komplexe, standardisierte Tätigkeiten außerhalb des Kerns der Leistungserstellung durch organisationale (Outsourcing) und personelle Flexibilisierung (externe Formen der atypischen Beschäftigung) austauschbar. Mit der Callcenter Industrie und der Verlags- und Medienindustrie nimmt diese Arbeit zwei Dienstleistungsbranchen in den Blick, die beide zu wachsenden Dienstleistungsbereichen gezählt werden (Eichorst et al. 2010), sich aber in Bezug auf Arbeitsorganisation und Qualifikationsniveau stark voneinander unterscheiden. Beschäftigung in Callcentern gilt als standardisierte Arbeit im nicht hochqualifizierten Bereich und verkörpert trotz inzwischen mehrerer differenzierter Studien das Bild der neotayloristischen „Fließband-Arbeit im Kopf“ (Taylor/Bain, 1999). Die Verlags- und Medienindustrie als Teil der Kultur- und Kreativwirtschaft wird hingegen durch kreative Wissensarbeit geprägt. Kennzeichnend sind, so bisherige qualitative Studien, hochqualifizierte Alleindienstleister, die in flexiblen Projektnetzwerken miteinander arbeiten (Betzelt, 2006; Manske/Schnell, 2010). Beide Branchen gelten als hochflexibel mit einem ausgeprägten Anteil atypischer Beschäftigung. Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, ob, und wenn ja in welcher Form, sich Strategien der externen Beschäftigungsflexibilisierung in wissensintensiven versus weniger wissensintensiven Dienstleistungen unterscheiden und welche Flexibilisierungsfunktionen die jeweiligen Beschäftigungsformen einnehmen.

Die bisherige Arbeitsmarktforschung zur Kreativindustrie konzentriert sich bislang fast vollständig auf die Flexibilisierung durch Soloselbständige. Diese spielen ohne Zweifel eine bedeutende Rolle für die Branche. Allerdings wurde ein überproportional hoher Anteil geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie in der bisherigen Forschung fast vollständig ignoriert. Die vorliegende Arbeit greift diese Forschungslücke auf und prüft, ob geringfügig Beschäftigte in dieser hochqualifizierten Industrie eine andere Bedeutung haben,

als das häufig gezeichnete Bild einer (geringqualifizierten) Randbelegschaft (Benkhoff/Hermet, 2008; Krause, 2013) vermuten lässt. Zudem ermöglicht das quantitative Forschungsdesign dieser Arbeit erstmals die Möglichkeit, generalisierbare Aussagen über Beschäftigungsstrategien in diesem Branchensegment zu treffen.

Konvergenz versus Pfadabhängigkeit? Zur institutionellen Einbettung von Dienstleistungsmärkten

Vor allem in späteren Segmentationstheorien wird die Einbettung von unternehmerischen Beschäftigungsstrategien in institutionellen Strukturen des Beschäftigungssystems bzw. des Kapitalismusregimes vernachlässigt. Zudem wählen nur wenige Studien, die sich mit Beschäftigungsstrategien aus einer Unternehmensperspektive befassen, eine international vergleichende Perspektive (Olsen/Kalleberg, 2004; Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009; Shire/Schönauer/Valverde/Mottweiler, 2009; van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009), die es erlaubt, die Bedeutung von institutionellen Kontexten des Beschäftigungssystems zu erfassen.

Das Ziel dieser Arbeit ist eine integrierte Analyse von Beschäftigungsstrategien, die sowohl institutionelle Kontexte als auch unternehmerische Motive in einem übergeordneten quantitativen Forschungsdesign vereint. Eine zentrale Frage dieser Arbeit ist daher, ob es im Kontext globaler Dienstleistungsarbeit generell zu konvergierenden Strategien der personellen Flexibilisierung kommt, oder ob der Einfluss von unterschiedlichen Beschäftigungssystemen und Kapitalismusformen fortbesteht. Die Callcenter Industrie eignet sich als Beispiel transnationaler und grenzüberschreitender Dienstleistungsarbeit besonders gut für diese Analyse. Aufgrund von technologischen Möglichkeiten der flexiblen Verlagerung von Dienstleistungen, nicht nur zwischen Organisationsgrenzen, sondern in benachbarte Länder („nearshoring“) oder entfernte Länder („offshoring“) lassen sich institutionelle Beschränkungen leicht umgehen und Flexibilisierungsstrategien leicht an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Callcenter stehen deshalb nicht nur exemplarisch für eine globale Dienstleistungsindustrie sondern auch für neue, durch Globalisierung geschaffene Ungewissheiten (Batt/Holman/Holtgrewe, 2009:454). In einem umfassenden Kapitalismusvergleich wird daher die Bedeutung institutioneller Strukturen des Marktwirtschaftssystems für die Ausgestaltung von Flexibilisierungsstrategien analysiert. Zugleich prüft diese Studie damit den Erklärungswert der Varieties of Capitalism Theorie von Hall und Soskice (Hall/Soskice, 2001), ebenso wie die etwas differenziertere Kapitalismustypologie von Amable (Amable, 2003) für Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsbranchen.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei zentrale Abschnitte. Der erste Abschnitt (I) liefert die theoretischen Grundlegungen dieser Arbeit. Ausgangspunkt ist die marktsoziologische Analyseperspektive dieser Arbeit, welche die ökonomischen Handlungen immanente Bedeutung von Ungewissheit betont. Die soziale, kulturelle und institutionelle Einbettung von wirtschaftlichen Handlungen und Strukturen wird diesbezüglich als ‚Mechanismus‘ zur Kontingenzreduktion in wirtschaftlichen Handlungssituationen gefasst (Kapitel 2.1). Unterschiedliche institutionelle Konfigurationen, in die personalpolitische Strategien eingebettet sind, werden anhand von unterschiedlichen Beschäftigungssystemen und Kapitalismusregimen sichtbar. Zur Erklärung, wie unterschiedliche Marktwirtschaftssysteme entstehen, werden vor allem die marktsoziologischen Arbeiten von Fligstein (2001) herangezogen. Diese Theorien liefern nicht nur hintergründige Erklärungen zu Varianzen in unterschiedlichen Kapitalismusregimen, sondern verdeutlichen auch die Verbindung von Marktwirtschaften und Beschäftigungssystemen. Zudem sind Fligsteins Ausführungen zur Konstitution von Märkten hilfreich, um aktuelle Transformationsprozesse, z.B. in der Verlagsindustrie, zu verstehen. Die im Abschnitt 2.2 dargestellten Kapitalismustypologien von Hall und Soskice (2001) bzw. Amable (2003) liefern das grundlegende Analyseinstrumentarium für eine vergleichende institutionelle Analyse von Beschäftigungsstrategien in Callcentern.

Auf der Ebene betrieblicher Beschäftigungspolitik werden in Abschnitt 2.3. segmentations-theoretische Ansätze dargestellt und kritisch diskutiert (Kapitel 2.3.1). Diesbezüglich werden jedoch auch wichtige begriffliche Spezifikationen dieser Konzepte aufgegriffen, die für eine umfassende Analyse von Beschäftigungsstrategien in der Verlags- und Medienindustrie hilfreich sind. Atkinsons Schema der „flexible firm“ dient dabei als Grundlage für die Konzeption eines erweiterten Flexibilisierungsschemas (Abschnitt 3.2), da hier in Teilen die Verbindung unterschiedlicher Flexibilisierungsdimensionen berücksichtigt wird.

Die Besonderheit von Dienstleistungsmärkten im Kontext von Beschäftigungswandel wird im Abschnitt 2.3.2 thematisiert. Diesbezüglich wird das wirtschaftssoziologische Konzept der Ungewissheit aufgegriffen und der Frage nachgegangen, inwiefern die Ausweitung von Dienstleistungsarbeit zu einer Zunahme von Ungewissheit und letztlich auch von kontingenten Beschäftigungsverhältnissen geführt hat.

Die zusammenfassende Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes und die Darstellung des Forschungsdesigns dieser Studie erfolgt in Kapitel 3. Hier wird argumentativ dargelegt, wes-

halb eine Analyseperspektive aus Firmensicht hilfreich für die Erklärung von Beschäftigungsflexibilisierung in Dienstleistungsbranchen ist, aber auch eine Einbeziehung von marktlichen und institutionellen Kontextfaktoren wichtig ist. Vor dem Hintergrund der Debatte um Kern- und Randbelegschaften werden in den empirischen Analysen vor allem atypische Beschäftigungsformen analysiert, die externen Randbelegschaften zugeordnet werden. Der Bedeutungsgewinn von Interaktionsarbeit und wissensintensiver Dienstleistungsarbeit wird durch die Branchenauswahl von Callcentern einerseits- und Verlags- und Medienhäusern andererseits repräsentiert. Durch den Branchenvergleich dieser beiden Industrien wird die Bedeutung von Wissen und Qualifikation für Beschäftigungsstrategien in besonderem Maße herausgearbeitet. Zusammenfassend liefert Kapitel 3 die Konzeption eines Flexibilisierungsschemas zur Analyse von Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien.

Abschnitt II befasst sich mit Blick auf Beschäftigungsstrategien mit den Besonderheiten des „Falls Deutschland“. Kapitel 4 liefert diesbezüglich einen allgemeinen Überblick über die Entwicklung atypischer Beschäftigung (4.1). Die These der „institutionellen Anreize“ des deutschen Beschäftigungssystems für Beschäftigungsflexibilisierung wird im Abschnitt 4.2. aufgegriffen. Unterschiede atypischer Beschäftigung in der wissensintensiven und weniger wissensintensiven Dienstleistungen werden kontrastierend zur Produktionsarbeit im Abschnitt 4.3. herausgearbeitet. Diesbezüglich wird eine hohe (externe) Beschäftigungsflexibilisierung nicht nur in einfachen personenbezogenen Dienstleistungen, sondern auch in verschiedenen Bereichen wissensintensiver Dienstleistungsarbeit deutlich.

Ein Branchenvergleich zwischen wissensintensiver Dienstleistungsarbeit in der Verlags- und Medienindustrie und Interaktionsarbeit im weniger wissensintensiven Dienstleistungsbereich der Callcenter erfolgt in den Kapiteln 5 und 6. Kapitel 5 beschreibt diesbezüglich den Forschungsstand, mit Blick auf organisationale und personelle Flexibilisierungsstrategien (unterfüttert durch deskriptive Arbeitsmarktzahlen zu beiden Branchen). Daraus werden relevante Analysedimensionen und Forschungshypothesen für bivariate und multivariate Analysen der Flexibilisierungs- und Stabilisierungskontexte in Callcentern und Verlags- und Medienunternehmen hergeleitet. Den Kern der Analysen bilden statistische Modelle zur Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung, freier Mitarbeit und geringfügiger Beschäftigung (Kapitel 6.3). Zudem werden ergänzend für die freie Mitarbeit Einflussfaktoren für einen Ausbau der Beschäftigungsflexibilisierung berechnet. Kapitel 6.4. analysiert, in welchem Ausmaß und unter welchen Umständen externe Beschäftigte in Unter-

nehmen eingebunden werden. Das zusammenfassende Fazit zum Branchenvergleich erfolgt im Abschnitt 6.5.

Im abschließenden dritten Teil wird am Beispiel von Callcentern eine vergleichende institutionelle Analyse von Beschäftigungsstrategien im Länder- und Kapitalismusvergleich durchgeführt. In verschiedenen multivariaten statistischen Analysemodellen wird die Konvergenz oder Pfadabhängigkeit von institutionellen Strukturen auf die Befristungsstrategien in Callcentern getestet. In diese international- und kapitalismusvergleichenden Analysen werden auch organisationale und marktbezogene Variablen integriert. Zugleich werden durch erweiterte logistische Regressionsmodelle auch der Einfluss von Institutionen des Beschäftigungssystems, Organisationsstrukturen und Marktbearbeitungsstrategien auf die Flexibilisierungsfunktion befristeter Beschäftigung (finanzielle-, numerische- und funktionale Flexibilisierung) getestet.

Die Einbeziehung der dargestellten, unterschiedlichen analytischen Ebenen ergänzt das Verständnis von Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien. Hierdurch lassen sich einerseits Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf organisations-, branchen- und marktwirtschaftlicher Ebene prüfen. Andererseits werden unterschiedliche Nutzungs- und Funktionskontexte atypischer Beschäftigung vor diesem Hintergrund betrachtet. Das Forschungsdesign gibt erste Hinweise, ob Dienstleistungsarbeit per se ausschlaggebend für eine höhere Beschäftigungsflexibilisierung ist und deshalb eine Konvergenz flexibler Beschäftigungsstrategien zu beobachten ist, oder wodurch mögliche Varianzen erklärt werden können. Die Ergebnisse der empirischen Analyse werden vor dem Hintergrund der theoretischen Debatte im abschließenden Kapitel 8 reflektiert. Hier erfolgt auch eine Einordnung der jeweiligen Beschäftigungsformen in das zuvor erarbeitete Analyseschema.

TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLEGUNGEN

2. Unternehmerische Beschäftigungsstrategien: Markt- und arbeitssoziologischer Bezugsrahmen

Aus soziologischer Perspektive sind unternehmerische Personalentscheidungen nichts anderes als eine Form sozialen Handelns, d.h. sinnhaft auf andere bezogenes Handeln (Weber, 1980). Bereits soziologische Klassiker wie Max Weber und Polanyi betonen die enge Verflechtung von Wirtschaft und Gesellschaft und die soziale Einbettung von Märkten (ebd. ; Polanyi, 1957). Daran anknüpfend haben Arbeiten der neuen Wirtschaftssoziologie Konzepte hervorgebracht, die wirtschaftliche Handlungen im Kontext sozialer (Granovetter, 1985) und institutioneller Einbettung (Fligstein, 2001) verstehen und eine Verknüpfung von (unternehmerischer) Ungewissheit und Flexibilität herstellen (Streeck 1987). Dieser Zusammenhang wird in dieser Arbeit exemplarisch am Beispiel von Dienstleistungsmärkten und Dienstleistungsarbeit betrachtet. Mit Blick auf den strukturellen Wandel von industrieller Produktionsarbeit hin zur Dienstleistungsarbeit verändern sich grundlegende Arbeitsprozesse, Tätigkeitsfelder und Qualifikationsanforderungen. Der Tertiarisierungsprozess ist, so eine zentrale These, durch eine zunehmende Komplexität und Kontingenz, nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern auch in der Organisationsumwelt, gekennzeichnet (Deutschmann, 2002; Jacobsen, 2010). Die ökonomischen Handlungen per se innewohnende Ungewissheit (Beckert 1996) wird durch die spezifische Logik von Dienstleistungen verstärkt, die häufig nicht „auf Vorrat“ erstellt werden können und zum Teil der direkten Interaktion und Ko-Produktion des Kunden bedürfen (Jacobsen, 2010).

Doch führt diese gestiegene Kontingenz automatisch zu einer höheren Beschäftigungsflexibilisierung? Nach wie vor betonen vor allem (international) vergleichende Studien die zentrale Bedeutung von institutionellen Strukturen des Beschäftigungssystems für die personalpolitische Ausrichtung von Unternehmen (Bosch/Lehndorff/Rubery, 2009; Smith, 2005). Besonders Deutschland steht hierbei „im Verdacht“ geradezu institutionelle Anreize für die Verwendung von atypischer Beschäftigung zu liefern (Walwei, 2013).

Gegenstand des vorliegenden Kapitels ist die Darstellung und Diskussion grundlegender Theorien und Begriffe zur Erklärung von unternehmerischen Flexibilisierungsstrategien, die den theoretischen Rahmen für die nachfolgenden empirischen Analysen bilden. Beschäftigungsstrategien von Unternehmen werden im Kontext dieser Arbeit als ökonomische Handlungen auf (Arbeits-) Märkten verstanden. Um ein besseres Verständnis der handelnden Akteure zu

erlangen, werden daher zunächst wirtschaftssoziologische Theorien herangezogen, welche die Zusammenhänge zwischen ökonomischen Handlungen und relevanten Marktstrukturen verdeutlichen. Ausgangspunkt der theoretischen Diskussion ist hierbei die *Ungewissheit*, welche allen Markthandlungen per se innewohnt, und das daraus erwachsende Problem sozialer Ordnung auf Märkten (Beckert, 1996). In der Analyse sozialer Mechanismen zur Kontingenzreduktion finden marktsoziologische Theorien ihren gemeinsamen Nenner im Konzept der Einbettung wirtschaftlicher Handlungen und Strukturen. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei unterschiedlichen Institutionen, die in ihrer jeweiligen Ausgestaltung unterschiedliche Beschäftigungs- und Marktwirtschaftssysteme begründen. Welche Bedeutung Institutionen für personalpolitische Entscheidungen haben, lässt sich besonders gut in einer vergleichenden Perspektive darstellen. Die Analyse der Einbettung von Beschäftigungsstrategien in die jeweiligen Kapitalismuskontexte ist daher ein wichtiger Erklärungsstrang.

Hierfür werden im Folgenden einschlägige Theorien zur Konstitution und Ausgestaltung unterschiedlicher Beschäftigungssysteme und Kapitalismusregime herangezogen (Fligstein, 2001; Amable, 2003; Hall/Soskice, 2001). Die Kapitalismustypologien von Hall/Soskice und Amable identifizieren dabei nicht nur relevante Institutionen, sondern liefern auch ein geeignetes Instrumentarium für die vergleichende Analyse von Beschäftigungsstrategien.

Im Kontext sich wandelnder Märkte wird jedoch auch die Bedeutung von *Flexibilität* als Reaktion auf Marktungewissheiten thematisiert. Wie und warum Unternehmen auf flexible Beschäftigungsarrangements zurückgreifen, ist vor allem Gegenstand von Segmentationstheorien, die in den folgenden Abschnitten ausführlich diskutiert werden. Diese Ansätze liefern für die weiteren Analysen ein grundlegendes begriffliches Instrumentarium. Ihre Erklärungskraft wird aber gerade mit Blick auf Dienstleistungsarbeit kritisch hinterfragt.

2.1. Märkte und ökonomisches Handeln in soziologischer Perspektive: Ungewissheit und Einbettung

Märkte sind als wichtiger Mechanismus zum Tausch und zur Verteilung von Gütern und Dienstleistungen zum allgegenwärtigen Bestandteil unseres alltäglichen Lebens geworden. Die soziologische Auseinandersetzung mit Märkten hat dabei schon eine lange Tradition und reicht bis zu den Klassikern Schumpeter, Durkheim und vor allem Max Weber zurück (vgl. Swedberg, 2009; Weber, 1980; Aspers/Beckert, 2008). Anders als lange Zeit in ökonomischen („main-stream“) Theorien postuliert wurde, sehen soziologische Theoretiker Märkte nicht als a priori gegeben, sondern als voraussetzungsvolle Gebilde, die nicht losgelöst von sozialen Kontexten existieren können (vgl. u. a. Aspers/Beckert, 2008; Swedberg, 2009;

Engels, 2009). Paradigmatisch für die soziologische Perspektive auf Märkte ist die *Einbettung* von ökonomischen Handlungen und Strukturen in soziale, institutionelle und kulturelle Kontexte (vgl. Granovetter, 1985; Polanyi, 1957; Fligstein/Dauter, 2007; Aspers/Beckert, 2008; Beckert, 1996; Engels, 2009). Die Einbettungsperspektive wird dabei als übergeordnete „Klammer“ von wirtschaftssoziologischen Ansätzen gesehen, die je nach Theorietradition ihren Fokus auf netzwerktheoretische Ansätze (u. a. Granovetter, 1985; White, 1981), Institutionen (wegweisend: Fligstein, 2001; Hall/Soskice, 2001) und schließlich kulturelle und performative Einbettungsansätze setzen (für eine Übersicht vgl. Aspers/Beckert, 2008; Fligstein/Dauter, 2007).

2.1.1. Ungewissheit und die soziale Ordnung auf Märkten

Das Konzept der sozialen Einbettung von Märkten und ökonomischem Handeln reicht zurück zu soziologischen Klassikern, allen voran Polanyi (Polanyi, 1957), der den Begriff prägte. Im Kontext der „neuen Wirtschaftssoziologie“, insbesondere in den Arbeiten von Jens Beckert, wird eine prägnante theoretische Fundierung vorgenommen, indem die Einbettung von Märkten in Zusammenhang mit der *Ungewissheit* von Markthandlungen betrachtet wird. In Abgrenzung zu den Wirtschaftswissenschaften wird das Problem der Marktunsicherheit für die Ordnung von Märkten thematisiert (Beckert, 1996; Beckert, 2009). Akteure sind in verschiedenen Situationen des ökonomischen Austausches mit fundamentalen Unsicherheiten konfrontiert, die, entgegen wirtschaftswissenschaftlicher Theorien, nicht als Risiko kalkulierbar sind. Ungewissheit definiert Beckert entsprechend als „... Situationen, in der Akteure Handlungsergebnisse nicht vorhersagen können und auch keine Wahrscheinlichkeitszurechnungen können ...“ (Beckert, 1996:132). Diese Ungewissheiten führen zu Koordinationsproblemen auf Märkten, d.h. sie behindern oder verhindern Markthandlungen, wenn sie nicht gelöst werden. Allgemein hin wird zwischen *Wert-*, *Wettbewerb* und *Kooperation* als zentralen Koordinationsproblemen zwischen Marktakteuren unterschieden. Das Wertproblem beschreibt in diesem Zusammenhang Ungewissheit über den Wert von Produkten oder Dienstleistungen, z.B. aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Käufer und Verkäufer (Beckert, 2007a:13ff). Weitere Koordinationsprobleme betreffen die Sicherstellung von Wettbewerb und Kooperation auf Märkten. Zur Maximierung ihrer Gewinne versuchen Unternehmen die Anzahl der Wettbewerber zu reduzieren oder gar eine Monopolstellung zu erlangen. Damit wird jedoch der grundlegende Marktmechanismus des Wettbewerbs ausgehebelt. Die Sicherstellung von Wettbewerb ist daher grundlegend für die Konstitution und Stabilisierung von Märkten. (ebd:16; Beckert, 2009:10f; Beckert, 2007b:52ff). Schließlich sind Marktakteure auf

die Kooperation des Tauschpartners angewiesen, d.h. sie müssen sicher sein, dass vereinbarte Leistungen vom Transaktionspartner erfüllt werden: „Marktbeziehungen sind riskant, wenn ein Tauschpartner in Vorleistung tritt, ohne sicher sein zu können, dass der andere seine vertraglichen Verpflichtungen auch tatsächlich einhält, oder wenn Verträge unvollständig spezifiziert sind“ (Beckert, 2007a:17).

Kooperationsprobleme ergeben sich für alle Marktbeziehungen, für Dienstleistungen jedoch in besonderem Maße. Speziell bei Dienstleistungen, die in Ko-Produktion mit dem Dienstleistungsnehmer erbracht werden, existiert eine weitere wichtige Komponente der Kooperation. Am klassischen Beispiel der Friseur-Dienstleistung wird deutlich, wie wichtig die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer auch im *Leistungserstellungsprozess* ist, um zum gewünschten Ergebnis zu kommen. Hier ist der Friseur beispielsweise auf die präzise Auftragsbeschreibung des Kunden angewiesen, um die gewünschte Frisur zu schneiden.

Unter dem Aspekt zentraler Marktunsicherheiten von Tauschpartnern stellt sich nach Beckert die Frage sozialer Ordnung auf Märkten neu. Diese kann, so der Autor, nur dann aufrechterhalten werden, wenn Ungewissheit reduziert wird (Beckert, 1996:139). Unsicherheiten werden reduziert, indem sich Akteure auf soziale Mechanismen, wie Regeln, Routinen, soziale Normen, Konventionen, soziale Strukturen und Machtverhältnisse stützen, die zwar einerseits Handlungsmöglichkeiten einschränken, zugleich aber Kontingenz und Komplexität reduzieren (ebd.). Schlussfolgernd bedeutet dies die (soziale) Einbettung ökonomischer Handlungen. Dabei werden unterschiedliche Formen der Einbettung unterschieden, die im nachfolgenden Abschnitt ausführlicher betrachtet werden.

2.1.2. Reduzierung ökonomischer Unsicherheit: Formen der Einbettung

In Tradition mit Polanyis Arbeiten zur sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns (Polanyi, 1957) sehen auch Forscher der „neuen Wirtschaftssoziologie“ den gemeinsamen Nenner marktsoziologischer Forschung im Konzept der Einbettung (Aspers/Beckert, 2008). Allgemein hin wird zwischen *sozialer*, *institutioneller* und *kultureller* Einbettung unterschieden; performative Ansätze beschäftigen sich zusätzlich mit der Bedeutung von *Wissen* für ökonomische Handlungen und Strukturen. Beckert konstatiert diesbezüglich zusammenfassend:

„Im Mittelpunkt der Marktsoziologie steht die Frage, wie durch soziale Netzwerke, soziale Normen, kognitive Strukturen und formale Institutionen die Kontingenz der Handlungssituation so weit reduziert wird, dass die Marktakteure erwarten können, davon zu profitieren, wenn sie sich auf die Risiken des Markthandels einlassen.“ (Beckert, 2007b:49)

Während Beckert in seinen sehr grundlegenden wirtschaftssoziologischen Ausführungen hauptsächlich die Interaktionsebene zwischen einzelnen Akteuren in den Blick nimmt, gibt es umfassende Theoriestränge, die sich stärker auf makrosoziologischer Ebene mit der institutionellen Einbettung bzw. mit zentralen Marktinstitutionen, oder aber auch dem „Markt als Institution“ (Fligstein, 2001) fassen.¹ Institutionalistische Ansätze, wie der Ansatz von Fligstein (2001), liefern Erklärungen wie unterschiedliche Marktwirtschaftssysteme entstehen, welche Marktinstitutionen grundlegend für die Stabilisierung von Märkten sind und welche Rolle spezifische Macht- und Akteurskonstellationen für die jeweilige Ausgestaltung von Kapitalismusregimen haben (Fligstein, 2001; Fligstein, 2011). Gerade für die vergleichende Analyse von Märkten und Arbeitsmärkten liefern sowohl Fligsteins theoretische Ausführungen (Fligstein 2001), als auch die Varieties of Capitalism Literatur von Hall und Soskice hilfreiche Grundlagen. Fligsteins Arbeit bietet hierzu nicht nur eine der wenigen Analysen nach Polanyi (Polanyi, 1957), wie unterschiedliche Marktwirtschaftssysteme entstehen und Märkte konstituiert werden, sondern auch eine theoretische Verbindungslinie zwischen allgemeiner marktsoziologischer Theorie und Beschäftigungssystemen. Diese liefern den grundlegenden institutionellen Bezugsrahmen für Beschäftigungsstrategien. Die Einbettung von Arbeitsmärkten in übergeordnete Beschäftigungssysteme und, auf einer noch höheren Aggregations-ebene, in unterschiedlichen Kapitalismusregimen wird im Folgenden näher erläutert.

2.2. Institutionelle Einbettung von Arbeitsmärkten: Beschäftigungssysteme und Kapitalismusregime

Beschäftigungssysteme umfassen zentrale Institutionen von Arbeitsmärkten, die konstitutiv für die Ausgestaltung von Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsformen sind (Rubery/Grimshaw, 2003; Bosch, 2010). Nach Definition von Mardsen sind sie „*institutional frameworks that enable firms and workers to organise their collaboration while protecting both parties from certain kinds of opportunistic behaviour. At their centre is the employment relationship.*“ (Mardsen, 2000:323). Generell zeigen die Arbeiten von Fligstein (2001) und Mardsen, dass diese spezifischen institutionellen Konfigurationen elementar für die Lösung zentraler Koordinationsprobleme sind, mit denen Akteure auf (Arbeits-)Märkten konfrontiert

¹ Die Verknüpfung von Einbettungsdimensionen auf Handlungs- und Strukturebene wurde bislang noch nicht systematisch aufgegriffen. Eine Ausnahme liefert der Aufsatz „Capitalism as a System of Contingent Expectations“ von Beckert, der die mangelnde Verknüpfung von wirtschaftssoziologischer Forschung und politischer Ökonomie thematisiert (Beckert, 2012). Eine Möglichkeit der Verbindung von beiden Forschungssträngen sieht Beckert in der Nutzung wirtschaftssoziologischer Theorien zur Mikrofundierung der politischen Ökonomie als Ergebnis „kontingenter Erwartungen“. Den Vorteil dieser Verknüpfung sieht der Autor in der Erklärung kapitalistischer Dynamik aus Akteursperspektive.

sind. So sieht Mardsen sowohl die ökonomischen Handlungen von Arbeitgebern, als auch von Arbeitnehmern von Eigeninteressen motiviert, die potentiell in Konflikt zueinander stehen. Weitere Koordinationsprobleme werden durch Informations- und Machtasymmetrien zwischen den genannten Akteuren hervorgerufen (vgl. Mardsen, 2000; Mardsen, 1999).

Die Arbeiten von Fligstein zeigen die grundlegende Bedeutung von zentralen Akteurskonstellationen zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmer(vertretung) und vor allem staatlich initiierten Strukturen für die Konstitution und Aufrechterhaltung von Kapital-, Arbeits- und Produktmärkten:

„Um Kapital-, Arbeits- und Produktmärkte zu stabilisieren, sahen sich die Regierungen und die Vertreter von Kapital und Arbeit im Laufe der Geschichte gezwungen, für alle Märkte in den kapitalistischen Gesellschaften allgemeine institutionelle Arrangements (sowohl Gesetze als auch informelle Regeln) zu den *Eigentumsrechten*, *Governance-Strukturen* und *Austauschregeln* zu schaffen. Die Beziehungen zwischen Anbietern, Kunden und Arbeitnehmern in den einzelnen Märkten wurden im Laufe der Zeit durch historisch-spezifische kulturelle Regeln und Praktiken geprägt (die ich *Kontrollkonzepte* nenne)“ (Fligstein, 2011:39, eigene kursive Hervorhebungen).

Dem *Staat* kommt bei der Konstitution von Märkten eine besondere Rolle zu, weshalb man auch von einer „Koevolution von kapitalistischen Marktwirtschaften und modernen Staatstrukturen“ (Beckert/Diaz-Bone/Ganßmann, 2007:33) sprechen kann. Weitere zentrale Akteure sind *Unternehmen* als Arbeitgeber und *Arbeitnehmer* bzw. ihre jeweiligen Interessenvertretungen. Nach Fligstein sind Marktinstitutionen das Ergebnis von Interessenpolitik. Hier spiegeln sich die jeweiligen Machtkonstellationen zwischen den zentralen Akteuren Staat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Entstehungszeit des Marktregimes wieder. Ausschlaggebend ist, welche der genannten Gruppen zu diesem Zeitpunkt dominiert (vgl. Fligstein, 2011:57f). Dies bedeutet natürlich nicht, dass aktuelle Machtkonstellationen keine Rolle spielen, zudem sich Märkte in einem permanenten Wandel befinden. Fligstein beschreibt jedoch eine gewisse Pfadabhängigkeit der Ausgangskonstellationen von Politikdomänen (ebd.: 53).

Ausgehend von diesen theoretischen Grundlagen entwickelt der Autor in einem analytischen Schema zunächst Idealtypen, die sich hinsichtlich der Dominanz bzw. Koalitionen der zentralen Akteure unterscheiden (ebd.:57), ehe er seine zentralen Kategorien auf Arbeitsmärkte ausweitet. Demnach sind auch Arbeitsmärkte „... um Eigentumsrechte, Governance-Strukturen, Kontrollkonzepte und Austauschregeln herum organisiert“ (ebd.:65).

In der Ausgestaltung von Arbeitsmarktmodellen spiegeln sich wiederum die Machtkonstellationen von entscheidenden gesellschaftlichen Akteuren wieder. Idealtypisch unterscheidet

Fligstein zwischen drei verschiedenen Beschäftigungssystemen: Im *Managerialismus* dominieren Unternehmen, im System der *Beruflichkeit* sind dies Arbeiterorganisationen und im *Professionalismus* Professionen (Fligstein 2011:112f). Für jeden Typus nennt der Autor auch charakteristische Länderbeispiele. So steht Deutschland mit seinem dualen Ausbildungssystem für das System der Beruflichkeit, Frankreich für den Professionalismus und Japans Beschäftigungssystem ist charakteristisch für den Managerialismus (vgl. Tabelle 1).

Mit dem Fokus auf Institutionen existieren Ähnlichkeiten zwischen institutionalistischen Ansätzen, wie dem von Fligstein, und der vergleichenden politischen Ökonomie. Zu den bekanntesten Konzepten zählt der *Varieties of Capitalism* Ansatz von Hall und Soskice (Hall/Soskice, 2001). Während Fligsteins Erklärungsansatz zur Entstehung von Beschäftigungssystemen die Bedeutung von drei zentralen Akteuren (Staat, Unternehmen und Arbeitnehmervertretung) hervorhebt, sind im Varieties of Capitalism Ansatz von Hall und Soskice die ökonomischen Entscheidungen und Performanz von Firmen konstitutiv für die Ausgestaltung nationaler Ökonomien (vgl. Hall/Soskice, 2001:6)

Tabelle 1: Idealtypische Unterscheidung von Beschäftigungssystemen nach Fligstein

Attribut	Beruflichkeit	Professionalismus	Managerialismus
Verbandszugehörigkeit	Industriegewerkschaft	Professionsverband	Betriebs- (oder Unternehmens) gewerkschaft
Ausbildung	„am Arbeitsplatz“	Fort- und Weiterbildung nach dem Studium	Universität
Intragenerationale Mobilität	In einem Beruf	In einem Beruf	In einem Unternehmen

Quelle: Fligstein 2011:117, Tabelle 1.5.

„Spielarten“ des Kapitalismus

Auch Theorien der politischen Ökonomie gehen von der Herausbildung unterschiedlicher Marktwirtschaftssysteme aus, die sich in ihren jeweiligen institutionellen Konfigurationen voneinander unterscheiden – sprich, unterschiedlichen „Spielarten“ des Kapitalismus - sind. Bei der Ausgestaltung unterschiedlicher Kapitalismusregime spielen Firmen eine zentrale Rolle. So unterscheiden sich Marktwirtschaften nach dem jeweiligen Koordinationsmodus, in dem Firmen und die für sie relevanten Institutionen (industrielle Beziehungen, Bildungs- und Ausbildungssystem, Corporate Governance System, Intra- und Interfirmen Kooperationen) interagieren: entweder in Form einer marktförmigen Koordination wie in *liberalen Marktwirtschaften* (LME) oder in Form einer strategischen Koordination wie in *koordinierten Marktwirtschaften* (CME) (Hall/Gingerich, 2004a; Hall/Soskice, 2001).

Exemplarisch für den jeweiligen Marktwirtschaftstypus sind einerseits Deutschland (CME) und andererseits die USA (LME). Sie bilden die jeweiligen Pole, zwischen denen andere Marktwirtschaften klassifiziert werden. Die zentralen Unterschiede zwischen diesen beiden Kapitalismusformen zeigen sich dementsprechend exemplarisch an Deutschland bzw. den USA (vgl. zusammenfassend Tabelle 2). Bezogen auf die jeweiligen Koordinationssphären wird die Bedeutung von nicht-marktlichen Akteuren in koordinierten Marktwirtschaften mit Blick auf *industrielle Beziehungen* besonders deutlich: die Mitbestimmung von Gewerkschaften und Betriebsräten ist in Deutschland vielfach höher als in den USA. Dies spiegelt sich in Flächentarifverträgen und einem stärkeren Kündigungsschutz in Deutschland wieder, während in den USA Lohnvereinbarungen oftmals individuell zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ausgehandelt werden und nicht zuletzt ein geringer Kündigungsschutz zu einer hohen Mobilität am Arbeitsmarkt beiträgt (Hall/Soskice, 2001:29f).

Die stärkere Marktförmigkeit in liberalen Marktwirtschaften spiegelt sich auch in der institutionellen Sphäre des Aus- und Weiterbildungssystems wieder. Auf dem „mobilen“ amerikanischen Arbeitsmarkt spielen universelle Schlüsselqualifikationen, die eine schnelle Anpassung an neue Arbeitgeber und Arbeitskontexte ermöglichen, eine viel größere Rolle als in Deutschland, wo industrie- und firmenspezifische Qualifikationen von zentraler Bedeutung sind. Zusammenfassend werden grade am Beispiel von Deutschland und den USA unterschiedliche institutionelle Komplementaritäten zwischen Produktmarktstrategien (Massenproduktion vs. Qualitätsstrategie), Qualifikationsanforderungen (allgemeine vs. spezifische Qualifikationen) und Institutionen der sozialen Sicherung (Beschäftigungs- bzw. Kündigungsschutz, Arbeitslosenversicherung und Lohnsicherungssystem) deutlich. Erst die umfangreichen sozialpolitischen Institutionen ermöglichen deutschen Firmen umfassende Investitionen in die Qualifikation ihrer Beschäftigten und die Etablierung eines qualitätsorientierten Produktionssystems (Estévez-Abe/Iversen/Soskice, 2001). Offen bleibt die Frage, ob diese Zusammenhänge auch im Kontext von neuen flexiblen Dienstleistungsbranchen bestehen bleiben und welchen Einfluss De-Regulierungsmaßnahmen im Zuge der Harz Reformen Anfang der 2000er Jahre auf den deutschen Arbeitsmarkt haben.

Tabelle 2: Varieties of Capitalism- Typologie nach Hall und Soskice

	Koordinierte Marktwirtschaften (CME) Bsp. Deutschland	Liberale Marktwirtschaften (LME) Bsp. USA
Zentraler Koordinationsmechanismus	Strategische Interaktion; Netzwerkbeziehungen auch zu nicht- Marktakteuren	Markt- Wettbewerbsstrukturen Konkurrenzmärkte
Sphären der Koordination		
Industrielle Beziehungen	Vergleichsweise hohe Mitbestimmung von Gewerkschaften & Betriebsräten, Flächentarifverträge, stärkerer Kündigungsschutz	Geringe Bedeutung von Gewerkschaften & Betriebsräten, geringer Kündigungsschutz, betriebliche Lohnvereinbarungen
Aus- und Weiterbildungssysteme	Duales institutionalisiertes Ausbildungssystem; Industrie- und branchenspezifische Kenntnisse; hohe Spezialisierung und längerfristige Humankapital Investition	Investition in universelle Kenntnisse und Fähigkeiten wg. hoher Dynamik am Arbeitsmarkt („hire & fire“), „on the job“ training
Inter-Firmen Beziehungen	Kooperationsbeziehungen z.B. zum Technologietransfer; Industrieverbände -> Definition von Produktstandards	Vertragsbeziehungen, Lizenzvereinbarungen; Wissenstransfer durch ‚Arbeitnehmer-Wanderungen‘
Corporate governance und Unternehmensfinanzierung	(Informelle) Netzwerke, ‚reputational monitoring‘, langfristiges Kapital durch Anleihen und Bankkredite	Transparente Kapitalmärkte, Börsennotierung, große Bedeutung kurzfristiger Gewinne

Quelle: Zusammenstellung nach Hall & Soskice 2001, S. 28-32

Wie gut eignen sich Kapitalismusklassifikationen im Allgemeinen und vor allem die zuvor dargestellte Typologie der Varieties of Capitalism zur empirischen Erklärung von unterschiedlichen Beschäftigungsstrategien? Möchte man den übergreifenden Einfluss von Marktwirtschaften und Kapitalismusregimen erfassen, wird vor allem die starke Firmenzentrierung des VoC-Ansatzes als eine verkürzte Betrachtungsperspektive kritisiert. So plädieren beispielsweise Bosch et al. (2009) zur (vergleichenden) Analyse von Beschäftigungsmodellen und zum institutionellen Wandel von Beschäftigungssystemen für ein umfassenderes theoretisches Modell jenseits von Ländertypologien der Varieties of Capitalism oder vergleichenden wohlfahrtsstaatlichen Ansätzen. Vielmehr fordern sie eine Verknüpfung von wohlfahrtsstaatlichen und kapitalismustheoretischen Ansätzen. (Bosch/Haipeter/Latniak/Lehndorff, 2007; Bosch/Lehndorff/Rubery, 2009). Ohne dass Fligstein von den Autoren explizit zitiert wird, spielen auch in den Arbeiten von Bosch et al. verändernde Machtkonstellationen von zentralen Akteuren des Beschäftigungssystems eine wichtige Rolle, vor allem zur Erklärung von institutionellem Wandel (Bosch/Lehndorff/Rubery, 2009).

Neben der unzureichenden Berücksichtigung des Wohlfahrtsstaates und der firmenzentrierten Perspektive gibt es weitere Kritikpunkte an der *Varieties of Capitalisms* Literatur von Hall und Soskice. Hierzu zählt neben einer generellen Debatte um die Erklärungskraft einer dichotomen Kapitalismustheorie (Crouch, 2009:86ff) auch die Vernachlässigung der immer wichtiger werden Dienstleistungsarbeit. Zudem hält sich die Kritik der unzureichenden Erklärung von institutionellem Wandel durch diesen Theorieansatz hartnäckig. So wird z. B. mit Blick auf institutionelle Veränderungen im deutschen Beschäftigungssystem die Charakterisierung von Deutschland als „Paradebeispiel“ einer koordinierten Marktwirtschaft (Hall/Soskice, 2001:8ff) zunehmend in Frage gestellt (Beyer, 2009b). Vielmehr wird die Entwicklung des deutschen Modells der letzten Jahre als „neoliberale Neuorientierung“ interpretiert (Lehndorff, 2012:14).

Dennoch zeigt die Typologie von Hall und Soskice eine erstaunliche Beharrlichkeit und bleibt trotz verschiedener Kritikpunkte als grundlegendes „Ordnungsschema“ relevant. So werden die zentralen institutionellen „Sphären der Koordination“ (industrielle Beziehungen, Bildungs- und Ausbildungssystem, Corporate Governance System, Intra- und Interfirmen Kooperationen) auch in späteren Kapitalismusvergleichen als relevant erachtet. Je nach Analysefokus findet dieses Schema in unterschiedlichen Punkten Erweiterungen oder Ergänzungen. Die Persistenz dieser Typologie liegt dabei gerade in der Komplexitätsreduktion, die, trotz vielfältiger Veränderungen in verschiedenen nationalen Beschäftigungsmodellen, immer noch durch die Unterscheidung grundlegender Koordinationsmechanismen ihre Gültigkeit behält. Zudem liefert diese Theorie auch aufgrund ihrer Firmenzentrierung ein geeignetes Analyseinstrumentarium zur Erklärung von Firmeninteressen und Unternehmensstrategien, welche im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen. Hier ist als analytische Vorgehensweise eine, zumindest zeitweilige, isolierte Betrachtung von Firmenmotiven gewinnbringend.

Zugleich ergibt sich jedoch auch die Notwendigkeit einer weiterentwickelten Kapitalismustheorie, welche einerseits weitere zentrale Akteure und Institutionen einbindet und andererseits für quantitative Strukturvergleiche herangezogen werden kann. Einen solchen Ansatz, der zudem Produktmarkt- und wohlfahrtsstaatliche Institutionen stärker verbindet, liefert Bruno Amable (2003). Seine Typologie unterscheidet sich zu Hall und Soskices *Varieties of Capitalism* nicht nur im Ergebnis von fünf verschiedenen Kapitalismusregimen, sondern auch in der analytischen Vorgehensweise. Nachfolgend werden die zentralen Punkte dieser Kapitalismusklassifikation skizziert.

Jenseits dichotomer Klassifikationen: Die Diversität des modernen Kapitalismus

Wenngleich die Typologie von Hall und Soskice sich grade für die vergleichende Analyse von unternehmerischen Beschäftigungsstrategien eignet, so bietet Amables Ansatz zur „Diversity of Modern Capitalism“ (Amable, 2003) eine vielversprechende Erweiterung. Charakterisiert als „by far the best and most sophisticated approach to a ‚post-dualist‘ typology of capitalism“ (Crouch, 2009:88) liegt ein zentraler Vorteil dieser Typologie vor allem darin, dass Unterschiede zwischen verschiedenen koordinierten Marktwirtschaften besser erklärt werden können. So kritisiert Amable an Hall & Soskice vor allem die mangelhafte Zuordnung vieler kapitalistischer Ökonomien, die sich jenseits der Pole Deutschland bzw. USA befinden (Amable 2003:79ff). Diese Problematik löst er zum einen durch fünf anstelle von zwei Kapitalismustypen. Des Weiteren unterscheidet sich die Vorgehensweise des Autors bei der Herleitung seiner Typologie. Hier verlässt er die von Hall & Soskice bekannte idealtypische, mit einzelnen Fallstudien unterfütterte, Modellkonstruktion. Stattdessen basiert seine Kapitalismustypologie auf quantitativen, strukturentdeckenden Analyseverfahren (Faktorenanalyse, Clusteranalyse).

Tabelle 3: Kapitalismus-Klassifikation nach Amable

	Product markets	Labour markets	Finance	Welfare	Education
Market based capitalism	Deregulated product markets	Labour-market flexibility	Market-based financial system and corporate governance	Liberal model of Welfare State	Competitive education system
Asian capitalism	‚Governed‘ rather than regulated product markets	Regulated labour markets	Bank-based financial system	Low level of social protection	Private tertiary education system
Continental European capitalism	Competitive to mildly regulated product markets	Coordinated labour markets	Financial-Institutions-based financial system	Corporatist model	Public education systems
Social-democratic capitalism	Regulated product markets	Regulated labour markets	Bank-based system	Universalist model	Public education system
Mediterranean capitalism	Regulated product markets	Regulated labour markets	Bank-based system	Limited Welfare State	Weak education system

Quelle: Amable 2003:174f, Table 5.2., verkürzte Darstellung

Amable beschreibt fünf relevante institutionelle Dimensionen, die grundlegend für die Diversifizierung von Kapitalismusregimen sind: „*product markets*“, „*the wage labour nexus*“ (bestehend aus „*employment protection*“, „*industrial relation*“ und „*employment policy*“), „*financial systems*“, „*social protection*“ und „*education*“ (Amable, 2003:115-169). Auf Basis von empirischen Analysen entwickelt er eine Kapitalismustypologie mit fünf verschiedenen Ausprägungen, bei denen er zu allen zuvor genannten institutionellen Dimensionen eine Vielzahl an Indikatoren einbezieht, die hauptsächlich auf verschiedene OECD-Datenquellen ba-

sieren. Im Ergebnis unterscheidet er zwischen „*Market-based*“- , „*Asian*“- , „*Continental-European*“- , „*Socialdemocratic*“- und „*Mediterranean Capitalism*“ (ebd.: 102f), vgl. Tabelle 3. Auffällig sind regionale Ähnlichkeiten in den institutionellen Konfigurationen der jeweiligen Kapitalismuscluster.

Marktbasierte Kapitalismusregime nach Amable haben sehr große Ähnlichkeiten mit liberalen Marktwirtschaften nach Hall & Soskice. Die deregulierten Produktmärkte weisen geringe Barrieren für das Unternehmertum, gepaart mit einer schwachen administrativen Regulierung, auf. Der Anteil an staatlichen- bzw. staatlich kontrollierten Unternehmen ist sehr begrenzt. Die schwache Regulierung des Arbeitsmarktes ist durch einen geringen Arbeits- und Kündigungsschutz und kaum koordinierte, dezentrale Lohnverhandlungen gekennzeichnet. Im Ergebnis führt dies zu einer hohen Mobilität am Arbeitsmarkt mit flexiblen Löhnen. Ebenfalls marktbasierend sind das Finanzsystem und die Unternehmensführung. Kennzeichnend für marktbasierende Kapitalismusregime ist das liberale Wohlfahrtsmodell. Hier unterscheidet Amable jedoch zwischen den residualen Wohlfahrtssystemen in Nord-Amerika (USA, Kanada), und eher universalistischen Modellen in Großbritannien und Australien. Das Ausbildungssystem im marktbasierenden Kapitalismus wird als konkurrenzbetont beschrieben, insbesondere in Bezug auf die Hochschulausbildung (vgl. Amable 2003:174). Dieses Kapitalismuscluster ist insgesamt am homogensten.

Der *asiatische Kapitalismus* bildet bei Amable ein eigenständiges Kapitalismusregime. Im Gegensatz zum marktbasierenden Kapitalismus werden Produktmärkte stärker beaufsichtigt und sowohl befristete- als auch unbefristete Beschäftigung wird in stärkerem Maße reguliert. Das Banken-basierte Finanzsystem ist durch begrenzte Bankenkonzentration und beschränktes Risiko-Kapital gekennzeichnet. Der asiatische Wohlfahrtsstaat liefert nach Amable nur ein geringes Maß an sozialem Schutz. Das Ausbildungssystem befindet sich im tertiären (Hochschul-) Bereich überwiegend in privater Hand.

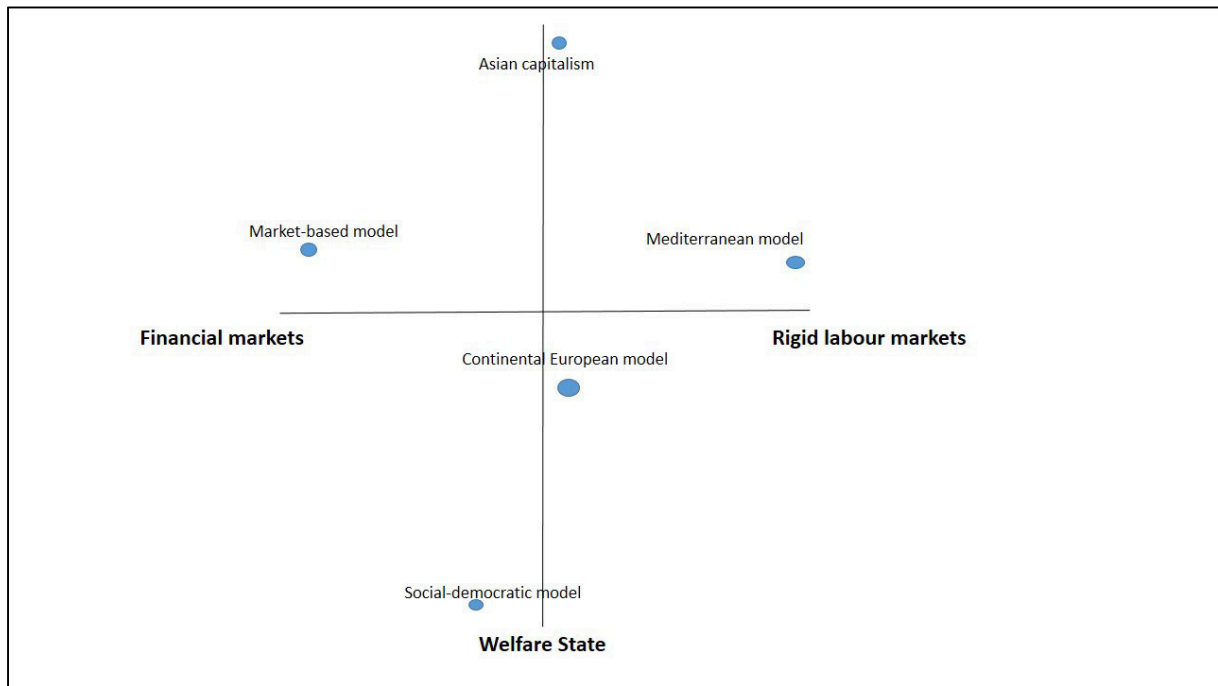
Kontinentaleuropäische Marktwirtschaftssysteme, zu denen auch Deutschland zählt, weisen insgesamt - mit Ausnahme von einigen Marktsegmenten - einen wettbewerbsbezogenen Produktmarkt mit geringer Regulierung auf. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt konstatiert Amable Varianzen im Ausmaß des Beschäftigungsschutzes, vor allem in Bezug auf die Begrenzung befristeter Beschäftigung. Hier bestehen beispielsweise Unterschiede zwischen in der Regulierung und Beschränkung befristeter Beschäftigung. Im korporatistischen Wohlfahrtsmodell sind Sozialleistungen in starkem Maße an die Arbeit gekoppelt. Das Ausbildungssystem befindet sich überwiegend in öffentlicher Hand und verfügt über einen hohen Standardisierungsgrad.

Der *sozialdemokratische Kapitalismus*, welcher die skandinavischen Länder vereint, ist durch regulierte Produktmärkte und ebenfalls regulierte Arbeitsmärkte mit aktiver Arbeitsmarktpolitik und einer hohen Gewerkschaftsdichte gekennzeichnet. Vorherrschend sind ein umfassendes, universalistisches Wohlfahrtsstaatmodell und gleichfalls hohe Investitionen in das öffentliche Bildungssystem.

Südeuropäische Länder, wie z.B. Spanien, zählen nach der Typologie von Amable zum *Mediterranen Kapitalismus*. Charakteristisch ist eine sehr ausgeprägte Regulierung von Produkt- und vor allem von Arbeitsmärkten. In das Ausbildungssystem fließen nur geringe staatliche Investitionen. Das Finanzsystem wird im mediterranen Kapitalismus durch Banken dominiert. Zugleich sind wohlfahrtsstaatliche Leistungen beschränkt (vgl. Amable 2003: 174).

Die Unterschiede zwischen den jeweiligen Kapitalismusregimen lassen sich am prägnantesten entlang von drei verschiedenen Dimensionen beschreiben: erstens dem Ausmaß der finanzmarktbasierter Koordination, zweitens den wohlfahrtsstaatlichen Zuwendungen und drittens dem Regulierungsgrad von Arbeitsmärkten (vgl. Abb. 1). Hier wird die besonders geringe Arbeitsmarktregulierung und hohe Finanzmarktorientierung marktbasierter Kapitalismusregime deutlich, ebenso wie der geringe wohlfahrtsstaatliche Schutz im asiatischen Kapitalismus – und im Kontrast hierzu der umfassende Sozialstaat in sozial-demokratischen Kapitalismusregimen. Bei Mediterranen Modellen fällt vor allem die rigide Arbeitsmarktregulierung auf. Kontinentaleuropäische Marktwirtschaften repräsentieren im Hinblick auf die relevanten Dimensionen eine mittlere Ausprägung – mit Tendenz zu einer stärkeren Arbeitsmarktregulierung und einem ausgeprägten Wohlfahrtsstaat (ebd.).

Abbildung 1: Kapitalismustypen nach Amable



Quelle: Amable 2003, Abb. 5.2., S. 177: „The five types of capitalism“

Für alle Kapitalismuscluster gibt es Länder, die den Durchschnittswert aller Ausprägungen am besten repräsentieren, d.h. im gewissen Sinne vergleichbar mit den von Hall & Soskice präsentierten Musterbeispielen (Deutschland vs. USA) sind. Bei marktbasierter Kapitalismusregimen sind dies die *USA*, bei kontinentaleuropäischen Modellen *Deutschland*, im mediterranen Kapitalismus *Spanien* und in sozialdemokratischen Kapitalismusregimen *Dänemark*. Sowohl *Japan*, als auch *Südkorea* repräsentieren im Konzept von Amable den asiatischen Kapitalismus (Amable, 2003).

Eine wichtige Erweiterung des Ansatzes von Amable wird in der Weiterentwicklung der politischen Dimension für unterschiedliche Kapitalismusregime gesehen. Dies ist gerade für das Verständnis von Entstehung und Wandel unterschiedlicher Kapitalismusformen bedeutsam. Zudem wird die Rolle dominanter institutioneller Konfigurationen bzw. Akteurskonstellationen betont. Auch wird die Relevanz wohlfahrtsstaatlicher bzw. sozialpolitischer Konfigurationen stärker einbezogen (Jackson/Deeg, 2006:25f).

Zusammenfassend zeigen die Ausführungen auf der Makroebene das Zusammenspiel von zentralen Akteuren in unterschiedlichen institutionellen Sphären, die grundlegend für die Konstitution, Ausgestaltung und Aufrechterhaltung von Arbeitsmärkten sind. Die institutionelle Einbettung ermöglicht und beschränkt ökonomische Handlungen von Unternehmen. Eine zentrale Aufgabe von Institutionen ist in der Begrenzung von Markt-Ungewissheiten zu

sehen. Die Betonung der *Stabilisierung* von Märkten zur Kontingenzreduktion darf jedoch nicht die Bedeutung von *Flexibilität* vernachlässigen. Deshalb stellt sich mit Blick auf Beschäftigung grade auf Handlungsebene der Unternehmen die Frage, wie sich Flexibilisierungsstrategien erklären lassen, d.h. in welchem Zusammenhang hier Markt, Ungewissheit und Flexibilität stehen. Flexibilität wird dabei als Möglichkeit konzipiert, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Der nachfolgende Abschnitt beleuchtet den Zusammenhang von Flexibilisierungsbedarfen und Flexibilisierungsstrategien, vor allem mit Blick auf den Einsatz atypischer Beschäftigungsformen. Dabei wird die Erklärungskraft von Segmentierungstheorien diskutiert und auf die Besonderheit von Dienstleistungsarbeit eingegangen.

2.3. Warum nutzen Unternehmen flexible Beschäftigungsarrangements? Flexibilisierungsstrategien im Kontext von Marktunsicherheiten und Wettbewerb

Unternehmen sind als ökonomische Akteure mit einer Vielzahl von Marktunsicherheiten konfrontiert. Flexibilisierungsstrategien, grade im Bereich von Beschäftigung, gelten als eine Antwort darauf, wie Atkinson in seinem Modell der „Flexible Firm“ verdeutlicht (Atkinson, 1985). Auch in den Arbeiten von Streeck wird der Zusammenhang zwischen Marktunsicherheiten und Flexibilisierungsstrategien diskutiert. Unternehmerische Entscheidungen finden per se unter Ungewissheit statt, in ökonomischen Krisensituationen jedoch mehr denn je (Streeck, 1987:285). *Flexibilität* gilt diesbezüglich für Unternehmen als Schlüsselkonzept (ebd.:286). Was jedoch ist in diesem Zusammenhang mit Flexibilität gemeint? Für die Diskussion von Flexibilisierungsstrategien liefert Vobruba eine grundlegende Definition des Flexibilitätsbegriffs, der für die weitere Analyse hilfreich ist:

„Flexibilität bezeichnet entweder die Bereitschaft und Fähigkeit von Akteuren, sich auf rasch wechselnde institutionelle Bedingungen, oder die Bereitschaft und Fähigkeit von Institutionen, sich auf rasch wechselnde Anforderungen von Akteuren einzustellen. (...)“ (Vobruba, 2006:26)

Entsprechend dieser Begriffsdefinition ermöglichen Flexibilisierungsstrategien Unternehmen, flexibel auf veränderte (Markt)Bedingungen reagieren zu können. Erhöhte Flexibilisierungsbedarfe von Firmen werden in der Literatur nicht erst mit veränderten Wettbewerbsstrukturen durch die Transnationalisierung und Globalisierung von Märkten diskutiert. Bereits zu Beginn der 1980er Jahre identifizierte Atkinson neue Beschäftigungskonfigurationen, mit denen Unternehmen personalpolitisch versuchten, sich besser auf ökonomische, soziale und technologische Veränderungen einzustellen (Atkinson, 1984b). Die Hauptziele der Firmen haben sich dabei seit den 1980er Jahren nicht wesentlich verändert. Die flexible Anpassung an wechseln-

de Kompetenzanforderungen, einen unterschiedlich hohen Personalbedarf und einer möglichst kosteneffizienten Leistungserstellung zur Sicherung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit besitzen eine zentrale Bedeutung. Den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Flexibilisierungsbedarfen, personalpolitischen Flexibilisierungsinstrumenten und der Herausbildung unterschiedlicher Arbeitsmärkte systematisierte Atkinson wegweisend in seinem Konzept der „flexible Firm“ (Atkinson, 1985; Atkinson, 1984a; Atkinson, 1984b). Viele seiner Gedanken finden sich auch in neueren segmentationstheoretisch geprägten Ansätzen wieder (Krause/Köhler, 2012a).

Im nachfolgenden Abschnitt werden segmentationstheoretische Erklärungsansätze und die damit verbundenen personalpolitischen Flexibilisierungsinstrumente ausführlicher dargestellt. Ausgehend von unterschiedlichen Flexibilisierungsbedarfen werden insbesondere verschiedene flexible bzw. atypische Beschäftigungsformen betrachtet. Der fortschreitende Tertiarisierungsprozess wirft in diesem Zusammenhang die Frage auf, ob die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsarbeit mit einem erhöhten Flexibilisierungsbedarf und einer Ausweitung atypischer Beschäftigung einhergeht. Da Segmentationstheorien ihren Ursprung in der Betrachtung des produzierenden Sektors haben, wird ihre Erklärungskraft für Dienstleistungsunternehmen kritisch hinterfragt. Schließlich wird mit Blick auf die weiterführenden empirischen Analysen ein Konzept zur Analyse von Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien skizziert. Eigene Analysen testen nicht nur die Erklärungskraft von Segmentationstheorien sondern geben einen Einblick, wie sich Flexibilisierungsstrategien in unterschiedlichen institutionellen Kontexten ausgestalten.

2.3.1. Segmentationstheoretische Erklärungen

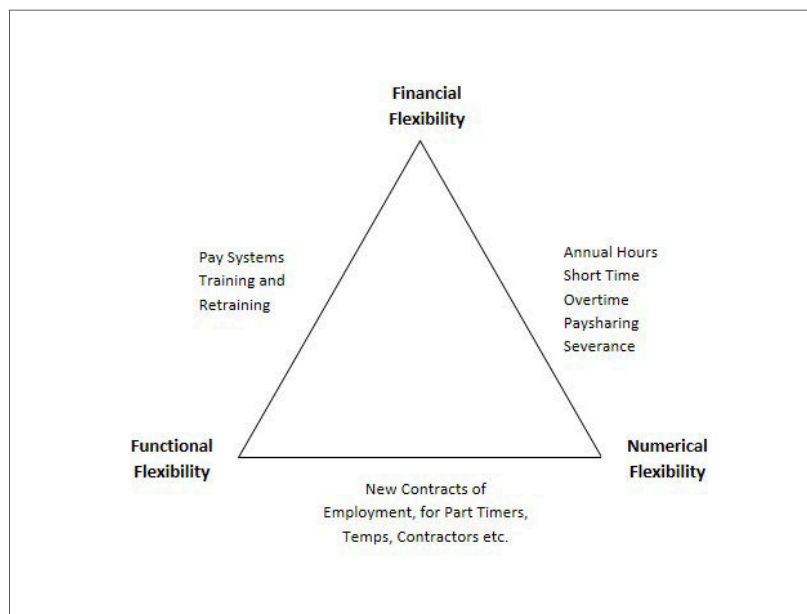
Flexibilisierungsbedarfe werden vor allem durch technologische Innovationen, eine wachsende Produkt- und Preiskonkurrenz auf nationalen und transnationalen Märkten, konjunkturelle Schwankungen und veränderte Finanzmarktstrukturen hervorgerufen (Kalleberg, 2001:479; Atkinson, 1985:3). Diese unterschiedlichen Ursachen vereinen zwei zentrale Argumente der Flexibilisierung: *Erstens*, das Argument der Begegnung von Marktunsicherheiten aufgrund von nicht vorhersagbaren Veränderungen. Die prinzipielle Offenheit der Zukunft im Allgemeinen und in Innovationsprozessen im Speziellen macht Risikokalkulationen hier schwer bis unmöglich. Flexibilisierung ist eine mögliche Reaktion, mit dieser (Markt)Ungewissheit umzugehen. Das *zweite Argument* bezieht sich vor allem auf Wettbewerb, präziser: auf Kostendruck infolge eines gestiegenen Wettbewerbs. Durch flexible Anpassungen sollen Kosten gespart werden. Die später ausführlicher analysierte Verlagsindustrie liefert für beide Argu-

mente ein aktuelles Beispiel. So haben die Entwicklung des Internets als Kommunikationskanal und der Bedeutungsgewinn von mobilen Endgeräten (Smart-Phones, Tablet-PCs) und Social Media (Facebook, Twitter) für Verlage einen Innovationsdruck erzeugt, Angebote in diesem Bereich zu erstellen. Zugleich besteht vielfach eine fundamentale Unsicherheit über den zukünftigen Erfolg solcher Angebote – vor allem in finanzieller Hinsicht. Zudem haben sich durch den Digitalisierungsprozess die Markt- und Wettbewerbsstrukturen in dieser Industrie grundlegend verändert. Online-Zeitungen und Zeitschriften stehen dabei nicht nur im Wettbewerb mit traditionellen Printmedien. Klassische Verlagsredaktionen werden zudem durch neue Konkurrenz anderer Anbieter von Internet-Nachrichten (z.B. Rundfunk- und Fernsehen) konfrontiert. Die Annahme ist naheliegend, dass Verlagsunternehmen versuchen, durch unterschiedliche Flexibilisierungsmaßnahmen auf veränderte Anforderungen zu reagieren: dies betrifft sowohl die Kompetenzen der Mitarbeiter (z.B. für die Erstellung von Online-Angeboten), als auch einen variierenden, projektbezogenen Personalbedarf. Zudem lassen einbrechende Printmärkte auf einen erhöhten Kostendruck schließen.

In diesem Beispiel vereinen sich also bereits die von Atkinson identifizierten zentralen Flexibilisierungsbedarfe der funktionalen, numerischen und finanziellen Flexibilitätserfordernisse in Unternehmen (Atkinson, 1985:11ff). *Funktionale Flexibilität* beschreibt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, Arbeitnehmer für wechselnde Arbeitsaufgaben zu qualifizieren und einzusetzen. *Numerische Flexibilität* bezieht sich auf die flexible Anpassung der Beschäftigtenzahlen, z.B. durch Ein- und Ausstellungen, aber auch Veränderungen in den Arbeitszeiten. Mit *finanzieller Flexibilisierung* meint Atkinson nicht nur das Bestreben von Unternehmen, Arbeitskosten gering zu halten, sondern auch finanzielle Leistungsanreize, die eine effektivere funktionale Flexibilisierung ermöglichen (ebd.). Je nachdem welche Form oder auch Kombination von Flexibilisierungsbedarfen im jeweiligen Unternehmen eine zentrale Rolle spielt, beeinflusst dies die entsprechenden Personalstrategien (vgl. auch Abbildung 2):

„ ... where firms are looking for greater **functional and numerical flexibility**, the result is often the introduction of new forms of contract of employment – for temporary workers, part timers, sub-contractors etc. Where **financial and functional flexibility** are sought, the result might be the introduction of new pay systems and new training and retraining policies. Attempts to combine **financial and numerical flexibility** lead to new combinations of working times, perhaps based on annual hours of contracts, job-sharing and pay sharing etc.“ (Atkinson, 1985:13f)

Abbildung 2: Flexibilisierungsdimensionen und Flexibilisierungsinstrumente nach Atkinson



Quelle: Atkinson 1985:13, Fig. 1

Bereits hier stellt sich die naheliegende Frage, welche Personal- bzw. Beschäftigungsstrategien Firmen, wie z.B. Verlagshäuser, verfolgen, die *sowohl* funktionale-, *als auch* numerische *und* finanzielle Flexibilisierungsbedarfe haben.

Atkinson geht in seinem vielfach aufgegriffenen segmentationstheoretischen Konzept davon aus, dass unterschiedliche Flexibilisierungsbedarfe von Firmen durch unterschiedliche Arbeitssegmente erfüllt werden. Grundlegende Überlegungen haben ihren Ausgangspunkt in der Betrachtung von unterschiedlichen Flexibilisierungsinstrumenten, vor allem in Bezug auf Beschäftigungsflexibilisierung. Die jeweiligen Segmente decken dabei unterschiedliche Flexibilitätsbedarfe von Unternehmen (Atkinson, 1985). Identifizierte Atkinson in Analogie zu den drei zentralen Flexibilisierungsformen (funktional, numerisch und finanziell) mit der *Kernbelegschaft*, *Randbelegschaft* und *externen* Beschäftigten drei verschiedene Beschäftigungssegmente in der „flexible firm“, setzte sich in anderen Konzepten häufig die dichotome Unterscheidung zwischen internen/funktionalen und externen/numerischen Formen der Flexibilisierung durch (vgl. u.a. Kalleberg, 2003:154f; Doeringer/Piore, 1978). Interne Arbeitsmärkte (Kernbelegschaft) erfüllen demnach hauptsächlich funktionale Flexibilisierungserfordernisse, während externe Arbeitsmärkte (Randbelegschaft) der numerischen Personalanpassung dienen. In vielen Segmentationstheorien findet entlang der Unterscheidung von primären und sekundären Arbeitsmärkten eine Bewertung der Erwerbsposition nach Einkommen und Beschäftigungssicherheit statt. Primäre Arbeitssegmente werden dabei allgemein hin als „good jobs“ und sekundäre Segmente als „bad jobs“ bewertet. (Krause/Köhler, 2011:588f). Noch

deutlicher werden Aspekte sozialer Ungleichheit in Konzepten herausgearbeitet, die zwischen „*organizational insiders*“ im Normalarbeitsverhältnis unbefristeter Vollzeitbeschäftigung und auf der anderen Seite „*organizational outsider*“ in atypischer Beschäftigung (Kalleberg, 2003:154) unterscheiden. Diese Sichtweise eines primären, internen Beschäftigungssegments mit einer hohen Beschäftigungssicherheit, Aufstiegs- und Weiterbildungsoptionen und sozialer Sicherung und einer externen Randbelegschaft mit geringer Beschäftigungssicherheit, schlechten Aufstiegs- und Beschäftigungsbedingungen wurde bereits von Atkinson als unterkomplex zurückgewiesen:

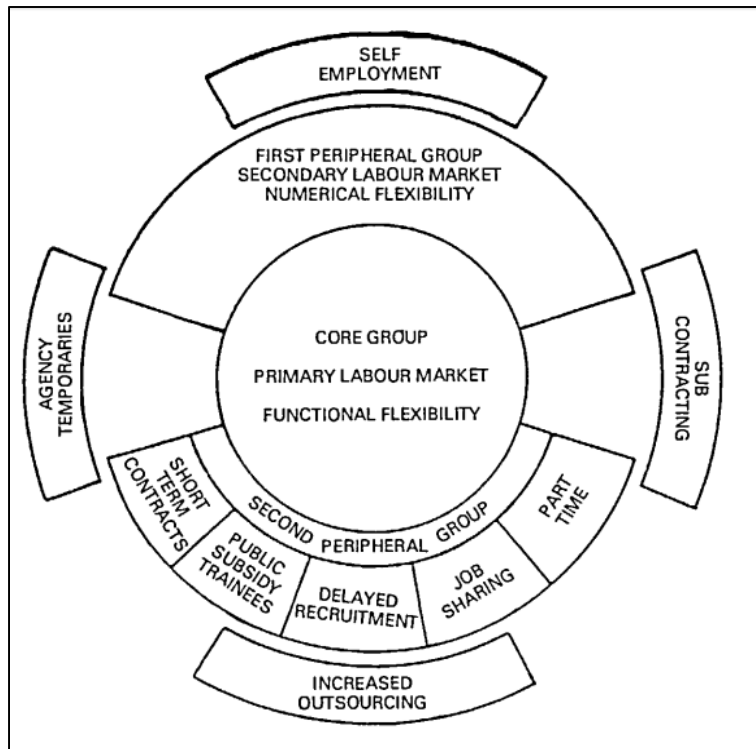
„In our view this simple distinction has never truly existed. Rather, the important distinction is between primary and secondary labour markets within firms, since in most primary firms secondary labour markets can also be found.“ (Atkinson, 1985:5)

Die Verknüpfung unterschiedlicher Flexibilisierungsbedarfe durch verschiedene Beschäftigungssegmente vollzieht sich bei Atkinson dementsprechend in einer etwas anderen Art und Weise, vor allem durch die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Randbelegschaften. Mit anderen Ansätzen gemein ist, dass funktionale Flexibilitätserfordernisse auch bei Atkinson hauptsächlich durch die *Kernbelegschaft* („core group“) im primären Arbeitsmarktsegment erfüllt werden. Unbefristete Vollzeitbeschäftigung mit guten internen Karrieremöglichkeiten sind die zentralen Charakteristika dieser Beschäftigten. Funktionale Flexibilität wird dabei durch Weiterbildung, multidisziplinäre Arbeitsgruppen, job-rotation und Ähnliches erreicht. Die Beschäftigungsbedingungen liefern Anreize zur funktionalen Flexibilisierung z.B. durch Status oder leistungsorientierte Entlohnungssysteme. Von zentraler Bedeutung sind jedoch die *firmenspezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten*, die nicht ohne weiteres ersetzt werden können. Firmen sind daher bestrebt, diese Mitarbeiter langfristig an sich zu binden (Atkinson, 1985:17).

Numerische Flexibilisierungserfordernisse werden durch Randbelegschaften und externe Beschäftigungsgruppen erfüllt, die bei Atkinson nicht deckungsgleich sind. Zudem wird die *Randbelegschaft* („peripheral group“) weiter ausdifferenziert in eine erste und eine zweite periphere Belegschaftsgruppe. Die *erste Randbelegschaft* ist ebenfalls vollzeitbeschäftigt, verfügt jedoch über eine geringere Beschäftigungssicherheit oder begrenzte Aufstiegschancen. Kennzeichnend für diese Gruppe ist ein geringeres Qualifikationsniveau bzw. weniger firmenspezifische Fertigkeiten. Dementsprechend werden für diese Beschäftigten wenig interne Schulungs- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen angeboten. Das Aufgabenspektrum und die Karrierechancen dieser ersten peripheren Gruppe sind beschränkt. Die Rekrutierung

ist häufig auf weibliche Beschäftigte ausgerichtet. Durch eine geringere Bezahlung und meist hohe Fluktuation wird numerische Flexibilität erzielt (ebd.:17).

Abbildung 3: Atkinsons Konzept der „flexible Firm“



Quelle: (Atkinson, 1984b), S. 318

Die *zweite Randgruppe* dient ebenfalls der numerischen Flexibilisierung und umfasst vor allem unterschiedliche Vertragsformen wie Befristung, Teilzeit oder Jobsharing. Im Unterschied zur ersten Randgruppe werden hier numerische und funktionale Flexibilisierungsbedarfe erfüllt. Diese speziellen Vertragsformen sind so konzipiert, dass sie jeweils verschiedene Flexibilitätsebenen erfüllen, z.B. zeitliche Flexibilisierungserfordernisse durch Teilzeitarbeit (ebd.).

Zu den *externen Beschäftigten* zählt Atkinson neben Zeitarbeitern, Sub-Unternehmern, Soloselbständigen auch Outsourcing. Von zentraler Bedeutung ist, dass diese Beschäftigten Aufgaben verrichten, die *keine* firmenspezifischen Qualifikationen erfordern. Durch die Anpassung externer Dienste und Beschäftigte an die jeweiligen Bedarfe erzielen Firmen einerseits numerische Flexibilisierung. Andererseits erfüllen Spezialdienstleister aber auch funktionale Flexibilitätserfordernisse, z.B. durch spezielle Expertisen in bestimmten Bereichen (ebd. 17f, vgl. auch Abbildung 3).

Neben diesen konzeptionell stärker ausdifferenzierten Darstellungen besteht der Gewinn von Atkinsons Darstellungen vor allem in der *Verbindung* von verschiedenen Flexibilisierungsbe-

darfen. Viele neuere analytischen Flexibilisierungsschemata, z.B. die Differenzierung von Flexibilität in einer klassischen Vierfelder-Matrix entlang der Dimensionen interne/externe und funktionale/numerische Flexibilität (Vobruba, 2006:29), oder Erweiterungen dieser Vierfelder-Matrix um temporäre und monetäre Flexibilisierungsdimensionen (Keller/Seifert, 2006) schließen dies von vornherein aus. Etwas undifferenzierter bleibt bei Atkinson hingegen die Dimension finanzieller Flexibilität, vor allem in Kombination mit anderen Formen der Flexibilisierung. Auch der Aspekt, mit bestimmten Vertragsformen wie Teilzeit oder Befristung oder durch die Auslagerung von Arbeitsleistungen an externe Dienstleister oder Soloselbstständige nicht nur numerische Anpassungen, sondern auch funktionale Flexibilitätserfordernisse zu erfüllen, ist für die Flexibilisierungsdiskussion in Dienstleistungsindustrien hochinteressant, bei Atkinson jedoch nicht vollständig erklärt. Unbeantwortet ist des Weiteren die Frage der Durchlässigkeit zwischen einzelnen Arbeitssegmenten.

Die Tradition segmentationstheoretischer Erklärungsansätze (Doeringer/Piore, 1978; Sengenberger, 1987; Atkinson, 1985) erfuhr in Deutschland in jüngster Zeit durch die Konzipierung des Ansatzes „betrieblicher Beschäftigungssysteme“ (Köhler/Krause, 2010; Köhler/Loudovici/Struck, 2007; Köhler/Struck/Grotheer/Krause/Krause/Schröder, 2008; Krause/Köhler, 2011; Krause/Köhler, 2012b) eine Erweiterung. Älteren und neueren Segmentierungstheorien gemeinsam ist die zentrale Bedeutung von *Qualifikation* bzw. *firmenspezifischen Fertigkeiten und Kenntnissen* als Segmentierungskriterium zwischen unterschiedlichen Arbeitsmarktsegmenten. So wird im Konzept des dualen bzw. dreigeteilten Arbeitsmarktes zusammenfassend zwischen primären Arbeitsmärkten mit *betriebspezifischer Qualifikation* (intern) und *berufsfachlichen Arbeitsmarktsegmenten* (extern) unterschieden. Auf Ebene der externen, sekundären Arbeitsmärkte sind *Jedermanns-Arbeitsmärkte* anzusiedeln, die nur allgemeine, eher unspezifische Qualifikationen erfordern (vgl. zusammenfassend Köhler et al. 2007:388). Weiterentwicklungen zum Ansatz „betrieblicher Beschäftigungssysteme“ (Köhler/Krause, 2010; Krause/Köhler, 2011; Krause/Köhler, 2012b) legen ihren Fokus in verstärktem Maße auf die Beschäftigungsdauer und die Entlohnung, die zugleich wichtige Indikatoren der Beschäftigungsqualität sind. Zudem werden Betriebe nicht (mehr) als in sich geschlossene, homogene, interne Arbeitsmärkte betrachtet. Vielmehr können innerhalb von Firmen offene und geschlossene Teilarbeitsmärkte nebeneinander („in Koexistenz“) existieren. Offene Beschäftigungssysteme werden hierbei im Bereich externer Arbeitsmärkte angesiedelt, geschlossene Beschäftigungssysteme entsprechen internen Arbeitsmärkten. Diese Dimensionen unterscheiden sich vor allem in Bezug auf die Dauer der Beschäftigungsbeziehungen. Externe Arbeitsmärkte sind allerdings nach Auffassung der Autoren weiterhin vor allem

durch begrenzte Beschäftigungsbeziehungen gekennzeichnet, während langfristige Beziehungen vor allem in geschlossenen Beschäftigungssystemen vorzufinden sind (Krause/Köhler, 2011:589). Des Weiteren wird im Unterschied zu klassischen Segmentierungstheorien der Zusammenhang zwischen internen/externen Arbeitsmärkten und „good“ vs. „bad jobs“ noch weiter ausdifferenziert. Mit Blick auf das Einkommen als weiteres Segmentierungskriterium zeigen die Wissenschaftler, dass es auch in internen Arbeitsmärkten „bad jobs“- und umgekehrt „good jobs“ in externen Arbeitsmärkten geben kann (vgl. Tabelle 4: Segmentierungstheoretisches Schema betrieblicher Beschäftigungssysteme).

Tabelle 4: Segmentierungstheoretisches Schema betrieblicher Beschäftigungssysteme

	Interne Arbeitsmärkte Geschlossene Beschäftigungssysteme	Externe Arbeitsmärkte Offene Beschäftigungssysteme
Primär	Langfristige Beschäftigung Gute Einkommen	Kurz- und mittelfristige Beschäftigung Gute Einkommen
Sekundär	Langfristige Beschäftigung Niedriglöhne	Kurz- und mittelfristige Beschäftigung Niedriglöhne

Quelle: Krause/Köhler 2012:14, Abb. 1

Eine Stärke des Segmentationsansatzes sehen Köhler und Krause in der „... analytische[n] und theoretische[n] Einbettung der Stamm-Rand-These und anderer Ergebnisse der empirischen Forschung etwa zur Flexibilität von Beschäftigungssystemen“ (Köhler/Krause, 2010:394). Nach Einschätzung der Autoren sind „geschlossene Stammebelegschaftspositionen häufig Teil primärer interner Arbeitsmärkte, während offene Randbelegschaftspositionen mit hoher Beschäftigungsstabilität und niedrigen Einkommen an sekundäre externe Teilarbeitsmärkte angeschlossen sind.“(Krause/Köhler, 2012b:14). Auch hier findet sich trotz weiterer Differenzierung von „good jobs“ und „bad jobs“ eine relativ strikte Trennung zwischen Kern- und Randbelegschaften. Diese wird jedoch vor allem mit Blick auf wissensintensive Dienstleistungsarbeit zunehmend in Frage gestellt (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015).

Die Ausdifferenzierung verschiedener (atypischer) Beschäftigungsformen erfolgt bei Segmentierungstheorien entlang von unterschiedlichen Flexibilisierungsbedarfen. Bislang wurde vor allem in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung der Einfluss von Wettbewerbsstrategien auf personalpolitische Strategien und dem Einsatz atypischer Beschäftigungsformen betont (Nienhäuser, 2007). In der soziologischen Forschung findet sich die Notwendigkeit, Markt und Wettbewerb der Unternehmen stärker einzubeziehen, bislang überwiegend in quantitativen

Studien zu Nutzungskontexten atypischer Beschäftigung Berücksichtigung, wo unter anderem auch konjunktur- und wettbewerbsbezogene Variablen aufgegriffen werden (Krause, 2013; Kalleberg/Reynolds/Marsden, 2003). Eine der wenigen qualitativen soziologischen Studien zur Bedeutung von Marktverhältnissen und Konkurrenzbeziehungen auf Arbeit und Arbeitsbeziehungen sind die Callcenter-Analysen von Holst (Holst, 2011b), die im 5. Kapitel ausführlicher betrachtet werden. Eine ausdifferenzierte konzeptionelle Verknüpfung von Wettbewerbsstrategien und atypischer Beschäftigung findet sich bei Nienhüser (2007). Dieser Ansatz wird nachfolgend kurz dargestellt und mit Blick auf seine konzeptionelle Nutzung für die nachfolgenden eigenen Analysen kritisch diskutiert.

Wettbewerbsstrategien und atypische Beschäftigung

Arbeitsmarktsoziologische Studien analysieren den Zusammenhang von unternehmerischen Beschäftigungsstrategien und der Arbeitsmarktentwicklung, vernachlässigen jedoch die Bedeutung der „Dynamik auf den Absatzmärkten“ (Holst, 2012:141). Eine systematische Verknüpfung dieser Dimensionen findet sich daher vor allem in der personalökonomischen Forschung, die sich ebenfalls mit der Fragestellung auseinandersetzt, warum Unternehmen auf atypische Formen der Beschäftigung zurückgreifen und wie unterschiedliche Ausprägungen zwischen verschiedenen Firmen erklärt werden können (Nienhüser, 2007).

Auch hier wird von den bekannten Flexibilisierungsbedarfen (funktional, numerisch, finanziell und zeitlich) ausgegangen – zugleich wird die Wettbewerbsstrategie der jeweiligen Unternehmen als wichtige erklärende Variable eingeführt. Hiermit sollen nicht nur Varianzen in der Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung sondern auch „unterschiedliche Konfigurationen und Kombinationen von atypischen Formen und Normalarbeitsverhältnissen“ (ebd.: 47) erklärt werden. Zugleich ist auch hier der „Qualifikations-“ Aspekt von entscheidender Bedeutung – nur unterscheidet sich das Vokabular von vorangegangenen Theorien. So haben Wettbewerbsstrategien einen entscheidenden Einfluss auf die Komplexität der Arbeitsaufgaben, die wiederum zu einem höheren oder geringeren Humankapitalbedarf führen. Kausaltheoretisch sinken, so Nienhüser, bei geringer Aufgabenkomplexität die Bedeutung von Humankapital und somit auch langfristige Beschäftigungsbindungen. Umgekehrt steigt die Relevanz geringer Lohnkosten, was im Ergebnis zur Nutzung atypischer Beschäftigung führt.

Diese Lesart, zusammengefasst im „Kausalmodell zur Erklärung atypischer Beschäftigung“ (ebd.:50), unterstellt implizit, dass atypische Beschäftigung gleichbedeutend mit einer Senkung von (Lohn)Kosten ist. Dies rückt die Bedeutung finanzieller Flexibilität wieder stärker

in den Vordergrund. Nienhäuser erwähnt in seinem Modell jedoch auch die Bedeutung von „gesellschaftliche[n]-, marktliche[n]- und betriebliche[n] Funktionsvoraussetzungen“, die ebenfalls Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben. Diese beschränken sich bei ihm allerdings auf das Arbeitskräfteangebot und die rechtliche Regulierung (ebd.: 51f).

Das „Herzstück“ seiner theoretischen Ausführungen bildet ein analytisches Schema, in dem der Zusammenhang von Wettbewerbsstrategien, Beschäftigungsstrategien und atypischer Beschäftigung dargestellt wird. Diesbezüglich unterscheidet er idealtypisch drei verschiedene Beschäftigungsstrategien: kurzfristig-externe-, langfristig interne Beschäftigungsstrategien und facharbeiterfokussierte Hybridstrategien (ebd.:53, vgl. Tabelle 6). Atypische Beschäftigung, insbesondere externe Beschäftigungsformen, stehen in direktem Zusammenhang mit Kostenführerschaftsstrategien und sind vor allem bei Unternehmen mit kurzfristig-externen Beschäftigungsstrategien anzufinden. Qualitätsführerschaftsstrategien mit hohen Anforderungen an Human- und Sozialkapital stehen hingegen eher in Zusammenhang mit internen Flexibilisierungsstrategien. Atypische Beschäftigung ist hier nur sporadisch in Form von Befristung, Leiharbeit oder „Neuer Selbständigkeit“ (Freelancer) vorhanden. Variationen zwischen den beiden qualitätsorientierten Strategietypen bestehen vor allem in der Relevanz betriebspezifischen Wissens und in diesem Zusammenhang der Langfristigkeit von Beschäftigungsbeziehungen. Je wichtiger betriebspezifisches Wissen, desto langfristiger die Beschäftigung (vgl. zusammenfassend Tabelle 5, S. 45).

Tabelle 5: Konfigurationen von Wettbewerbsstrategien, Beschäftigungsstrategien und atypischer Beschäftigung nach Nienhüser (2007)

	Kurzfristig externe Beschäftigungsstrategie	Hybrid-System (insb. Facharbeiter- Beschäftigungsstrategie)	Langfristig-interne Beschäftigungsstrategie
Funktionale Wettbewerbsstrategie	Kostenführerschaft	Qualitätsführerschaft	Qualitätsführerschaft
Bedarf an Humankapital, Sozialkapital und Kontrolle	Geringe Anforderungen an allgemeines und betriebs-spezifisches Humankapital; geringer Bedarf an Sozialkapital; einfache Kontrolle der Produktivität	Hohe Anforderungen an allgemeines, geringe Anforderungen an betriebs-spezifisches Humankapital; mittlerer bis hoher Bedarf an Sozialkapital; schwierige Kontrolle der individuellen Produktivität	Hohe Anforderungen an allgemeines und spezifisches Humankapital; hoher Sozialkapitalbedarf; schwierige Kontrolle der individuellen Produktivität
Problemlösungen: Sicherung der Verfügbarkeit	Austausch von Arbeitskräften über den externen Arbeitsmarkt	Austausch von Arbeitskräften über den externen Arbeitsmarkt	Langfristige Bindung von Arbeitskräften
Machtsicherung und Koordination	Über Konkurrenz („Markt“)	Über Hierarchie und Co-Management („Bürokratie“)	Über Sozialisation („Clan“)
<i>Dominante Flexibilitätsfunktionen</i>			
Funktional	Flexible Kombination individueller Arbeitsverhältnisse	Breite Qualifizierung	Betriebs-spezifische Qualifizierung, Training on the job
Numerisch	Nutzung von „hire and fire“, kurzfristige Beschäftigung	Schaffung von Institutionen, die zwischenbetriebliche Mobilität erleichtern	Beschränkte Möglichkeiten (Nutzung „natürlicher“ Fluktuation: Vorruhestandsprogramme u. ä.)
Monetär	Orientierung am Marktlohn	Zeitlohn plus Prämien	Zeitlohn plus Prämien nach Leistungsbewertung, Erfolgsbeteiligung
Zeitlich	Flexible Arbeitszeiten mit geringem Handlungsspielraum für Mitarbeiter	Vorübergehende Variation der Arbeitszeitdauer; (bezahlte) Überstunden, Arbeitszeitkonten	Vorübergehende Variation der Arbeitszeitdauer, (unbezahlte) Überstunden, Arbeitszeitkonten
Konfiguration atypischer Beschäftigung	Große Anteile atypischer Beschäftigung; Kernbestandteil der Beschäftigungsstrategie; sämtliche Formen sind möglich; häufiger als bei anderen Strategien sind externe Formen wie Leiharbeit	Geringe Anteile, vor allem zur Sicherung der numerischen Flexibilität über Leiharbeit und zum Teil Befristung	Geringe Anteile, vor allem zur Sicherung der funktionalen Flexibilität über Neue Selbständigkeit oder Werkverträge für Experten; von den Arbeitnehmern gewünschte Formen sind stärker vorhanden

Quelle: Nienhüser (2007), S. 53, Abb. 2

Die Stärken dieses Beitrags liegen zum einen in einer Verknüpfung der Dimensionen Markt, Wettbewerb, Wissen und Flexibilität. Des Weiteren wird der Zusammenhang von finanzieller Flexibilität und atypischer Beschäftigung weiter ausformuliert. Ebenso werden die jeweiligen Koordinationsmechanismen in unterschiedlichen Arbeitsmärkten (Markt, Hierarchie und Sozialisation) deutlich. Nachteilig erweist sich in diesem Schema die strikte analytische Trennung zwischen unterschiedlichen Flexibilisierungsdimensionen (funktional, numerisch, monetär, zeitlich), die – anderes als bei Atkinson – eine Kombination verschiedener Flexibilisierungsbedarfe weitgehend ausschließt. Ein weiterer Schwachpunkt ist die geringe Einbeziehung von institutionellen Einflussfaktoren. Zudem schließt sich unweigerlich die Frage an, ob sich dieses idealtypische Erklärungsschema tatsächlich als fruchtbares Instrument zur Erklärung von Dienstleistungsbeschäftigung erweist. Denn viele Kritikpunkte an klassischen Seg-

mentationstheorien erwachsen grade aus der Dienstleistungsforschung, wie im nachfolgenden Abschnitt ausführlicher diskutiert wird.

Segmentationstheorien in kritischer Auseinandersetzung

Die Differenzierung nach internen und externen Arbeitsmärkten bzw. der Zusammenhang zwischen Stamm- und Randbelegschaften, wurde in zurückliegenden, aber auch in aktuellen Debatten hinterfragt. Eine zentrale Kritik wird hinsichtlich der Beschäftigungsrisiken geäußert, die sich mit der „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ (Mückenberger, 1985) und der Zunahme atypischer Beschäftigung ausgeweitet haben (Beck, 1999; Castel, 2009; Dörre, 2009). So geraten nicht nur Arbeitnehmer der Randbelegschaft unter Druck. Beschäftigungsrisiken und schlechtere Arbeitsbedingen dringen, so die Einschätzung verschiedener Wissenschaftler, zunehmend in den Kern betrieblicher Beschäftigung (ebd.). Bezogen auf die Callcenter Industrie konstatiert Holst das Ende der Unterscheidung zwischen stabilem Kern und fragilen Rändern (Holst, 2011b), in anderen Worten: „Das Stamm-Rand-Konzept wird dann problematisch, wenn der ‚Rand‘ die dominante Struktur des Beschäftigungssystems definiert.“ (Köhler/Krause, 2010:394f). Diese Kritik erwächst insbesondere auch aus Studien über Dienstleistungsarbeit. Im Zusammenhang mit Studien über die IT- und Kreativindustrie wurde z.B. das Konzept des Arbeitskraft- Unternehmers von Pongratz und Voß (Pongratz/Voß, 2003) entwickelt, das ebenfalls nicht kompatibel mit klassischen Segmentationstheorien scheint. Der Arbeitskraft-Unternehmer gilt dabei als Prototyp der Selbstökonomisierung und Vermarktlichung von Beschäftigungsverhältnissen. Wenngleich dieser Arbeitnehmertypus stärker in bestimmten Dienstleistungssegmenten verortet ist, wird eine zunehmende Vermarktlichung und eine nachlassende (Beschäftigungs-)Sicherheit auch für die klassischen „internen Arbeitsmärkte“ konstatiert (Köhler/Krause, 2010:396).

Kritik an segmentationstheoretischen Erklärungen existiert ferner aufgrund der unzureichenden Betrachtung der Kombination von funktionalen und numerischen Flexibilisierungsstrategien. Zusammenhänge zwischen diesen Flexibilitätsformen werden nach Kalleberg (2001) nur unzureichend erfasst, da sie hauptsächlich mit Hilfe des Kern- und Randbelegschaftskonzepts erklärt werden (Kalleberg, 2001:479). Die zentralen Thesen dieses Modells, wonach funktionale Flexibilitätserfordernisse hauptsächlich durch langfristige Beschäftigungsbeziehungen zu einer hochqualifizierten Kernbelegschaft- und numerische Anpassungen durch externe, atypisch Beschäftigte erfüllt werden, hält Kalleberg nur für eingeschränkt gültig. Anders als Krause (Krause, 2013) in ihrer aktuellen Studie zum deutschen Arbeitsmarkt, sieht Kalleberg

für diese „Pufferfunktion“ der Kernbelegschaft durch eine numerisch variable, externe Randbelegschaft nur begrenzte empirische Evidenz. Andere Funktionen von atypisch beschäftigten externen Mitarbeitern, z.B. das Screening für unbefristete Vollzeitpositionen werden häufig außer Acht gelassen (Kalleberg 2001:485ff). Um unternehmerische Beschäftigungsstrategien besser zu verstehen, plädiert er stattdessen für die Entwicklung eines theoretischen Modells das nicht nur vielfältige Kombinationen zwischen funktionaler und numerischer Flexibilität erfasst, sondern auch die Bedingungen, unter der die jeweiligen Strategien zum Einsatz kommen. Hinterfragt wird ferner die Annahme homogener Kern- bzw. Randbelegschaften (ebd.:480-488).

Die idealtypische Separierung verschiedener Beschäftigtensegmente unterschätzt zudem das Ausmaß, in dem diese Arbeiter gemeinsam in den gleichen Abteilungen, mitunter sogar die gleiche Arbeit verrichten. Verschiedene empirische Studien zeigen in einigen Bereichen eine starke Integration zwischen regulär- und atypisch beschäftigten Mitarbeitern (Smith, 1994), bei denen auch formal externe Beschäftigte im Kern der wissensintensiven Wertschöpfungsarbeit zu finden sind (Kaiser/Rössing, 2010; Gottschall, 1999). Nicht nur die Integration in Firmen, sondern auch die Bindung von externen Mitarbeitern wird in klassischen und auch in neueren Segmentationstheorien unterschätzt. Exemplarisch am Beispiel wissensintensiver Dienstleistungsarbeit von Soloselbständigkeit in der IT- Industrie identifizieren Tünte et al. Beschäftigungsformen jenseits der gängigen Differenzierung von internen und externen Arbeitsmärkten sowie Kern- und Randbelegschaft (Tünte/Apitzsch/Shire, 2011). Sowohl der Grad der Einbindung in die (Dienst)Leistungserstellung, als auch die Langfristigkeit von Beschäftigungsbeziehungen zu „externen“ Beschäftigten werden in Segmentationstheorien unterschätzt. Allerdings existieren bei Soloselbständigen Abstufungen im Bindungs- und Einbindungsgrad, die in engem Zusammenhang mit unterschiedlichen Prekarisierungsrisiken stehen (Tünte/Mottweiler/Shire, 2012; Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015).

Kritik an Segmentationstheorien besteht schließlich auch in der Firmenzentrierung dieser Ansätze (Kalleberg, 2001). Diese vernachlässigt die Einbettung unternehmerischer Entscheidungen in soziale, institutionelle und kulturelle Kontexte, die vor allem im internationalen Vergleich sichtbar werden.

“Organizations in all industrial countries need to be flexible in order to respond to competition, technological changes and changes in labour force composition, though the types of flexible labour utilization strategies that organizations are likely to adopt depend on their country’s institutional context.” (Kalleberg, 2001:494)

Beschäftigungsstrategien werden dabei nicht nur von ökonomischen-, sozialen- und politischen Institutionen beeinflusst, auch Unterschiede zwischen Branchen und Sektoren sind zu erwarten. Häufig betont wird die Bedeutung von Institutionen zur *Beschränkung* von Arbeitsmarktflexibilisierung und atypischer Beschäftigung. Außer Acht gelassen wird dabei, dass institutionelle Konfigurationen auch die Verwendung von Beschäftigungsformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses *begünstigen* können, wie z.B. Walwei (2013) für den „Fall Deutschland“ argumentiert. So resultieren viele Studien, die für Deutschland das Bild einer typischen koordinierten Marktwirtschaft mit starken Gewerkschaften, einem guten Ausbildungssystem und einer qualitäts- und innovationsorientierten Produktionsstrategie mit vorrangig funktionalen Flexibilisierungsbedarfen zeichnen, aus den 1980iger Jahren. Doch welche Erklärungskraft haben Segmentationstheorien für die immer stärkere Ausweitung von Dienstleistungsarbeit? Was liefern diese Theorien, um Beschäftigungsstrategien und das Zusammenspiel zwischen unterschiedlichen Beschäftigungsformen in Dienstleistungsindustrien zu erklären?

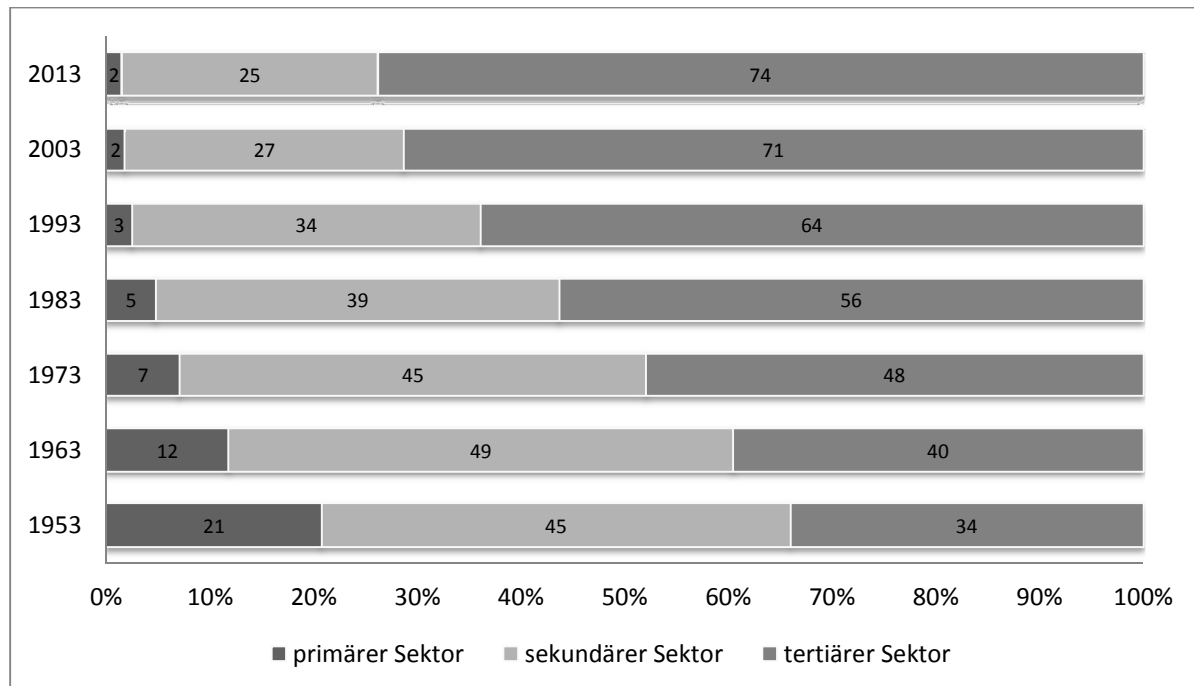
Trotz umfangreicher Kritik bieten Segmentationstheorien ein grundlegendes begriffliches Instrumentarium für die Analyse von Beschäftigungsflexibilisierung. Dies betrifft sowohl die Unterscheidung unterschiedlicher Flexibilisierungsbedarfe, als auch die Systematisierung unterschiedlicher Flexibilisierungsformen. Strittig bleiben jedoch die starre Abgrenzung von verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten und die unvollständige Konzeption der Verknüpfung von verschiedenen Flexibilisierungsformen. Vor allem für Dienstleistungsarbeit besitzen Segmentationstheorien nur eine begrenzte Erklärungskraft. Doch gerade in Dienstleistungsindustrien scheint Flexibilisierung und der Einsatz atypischer Beschäftigung besonders evident zu sein. So wird die Tertiarisierung an sich vielfach als erklärende Variable für eine zunehmende Beschäftigungsflexibilisierung herangezogen (Walwei, 2013; vgl. u. a. Kalleberg, 2009). Diese Zusammenhänge werden im nachfolgenden Abschnitt ausführlicher beleuchtet.

2.3.2. Dienstleistungsmärkte, Ungewissheit und Flexibilität

Im Zuge des Tertiarisierungsprozesses gewinnt Dienstleistungsarbeit eine immer größere Bedeutung. Diese Entwicklung manifestiert sich unter Anderem im kontinuierlichen Beschäftigungsanstieg im Dienstleistungssektor. In Deutschland stieg der Anteil der Beschäftigten in diesem Sektor innerhalb der letzten 60 Jahre von 34% im Jahr 1953 um 40% auf 74% im Jahr 2013 (Statistisches Bundesamt, 2014). Der Dienstleistungssektor subsumiert dabei eine Vielzahl an sehr unterschiedlichen Branchen, Aufgabengebiete und Leistungen. Grundlegende

Definitionen unterscheiden beispielsweise produktionsorientierte Dienstleistungen von konsumorientierten Dienstleistungen (Jacobsen, 2010:209). Die Systematisierung dieser Heterogenität ist Gegenstand von verschiedensten Klassifikationen, die beispielsweise nach Grad der Kundeninteraktion differenziert (Nerdinger, 2011:16f). Unter Dienstleistungen fallen aber auch Tätigkeiten, die nicht in direkter Kundeninteraktion entstehen sowie die Generierung und Verarbeitung von Wissen (Jacobsen, 2010:210).

Abbildung 4: Beschäftigungsentwicklung nach Wirtschaftssektor (1953-2013)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Destatis 2014, Ergebnisse der Erwerbstätigenrechnung in der Abgrenzung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen (VGR;

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrerw013.html>)

¹ 1950 bis 1969: Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1979 (WZ1979). 1970 bis 1990: Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ2003). Ab 1991 Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ2008).

² Bis 1990 früheres Bundesgebiet. 1950 bis 1959 ohne Berlin.

Die zunehmende Relevanz von Dienstleistungsarbeit ist auch auf einen Wandel im produzierenden Gewerbe zurückzuführen. Hier haben Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse im Produktionsprozess auf Arbeits- und Organisationsebene zu neuen dienstleistenden Funktionen geführt. Die Entstehung neuer Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich ist zudem auf die zunehmende Relevanz von vor- und nachgelagerten Servicetätigkeiten zurückzuführen (vgl. Deutschmann, 2002; Jacobsen, 2010). Zugleich führten organisationale Flexibilisierungsmaßnahmen, wie die Auslagerung von vormals selbst erbrachten unternehmensbezogenen Dienstleistungen, zu einer sektoralen Verschiebung in von Beschäftigungsanteilen aus

dem sekundären in den tertiären Sektor (Bosch/Weinkopf, 2011; Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015).

Der Wandel von Beschäftigung im Zuge der Tertiarisierung hat zudem zu einer zunehmenden Relevanz von *Interaktions- und Wissensarbeit* geführt (Jacobsen, 2010). Sinnbildlich für Interaktionsarbeit, bei der Dienstleistungen in direkter Kundeninteraktion an der Schnittstelle von Organisation und Organisationsumfeld erbracht werden sind Callcenter (vgl. Kapitel 5.1.), wohingegen Verlags- und Mediendienstleistungen in dieser Arbeit exemplarisch für Wissensarbeit stehen (Kapitel 5.2). Einhergehend mit dem Bedeutungsgewinn von Interaktionsarbeit kommt dem *Kunden* als Dienstleistungsnehmer eine konstitutive Rolle im Dienstleistungserstellungsprozess zu. Sozialwissenschaftliche Forschungen haben in den letzten Jahren systematisch die Rolle des Kunden in der Dienstleistungsbeziehung aufgegriffen (Jacobsen/Voswinkel, 2005). Vor allem Dienstleistungen in direkter Kundeninteraktion finden in Ko-Produktion zwischen dem Dienstleistungsgeber und dem Kunden als Dienstleistungsnehmer statt. Diese Beziehung wird in der Literatur häufig als Dienstleistungsdyade oder unter Einbezug der Organisation als Dienstleistungstriade thematisiert (Nerdinger, 2011). Je nach Dienstleistungsbeziehung bzw. Dienstleistungstätigkeit findet die Produktion und Konsumption von Dienstleistungen zeitgleich statt. Dieses ‚*uno actu Prinzip*‘ markiert einen entscheidenden Unterschied im Vergleich zur klassischen Produktion von Gütern im produzierenden Gewerbe. Anders als Güter können Dienstleistungen, vor allem solche, die in direkter Kundeninteraktion erbracht werden, nicht oder nur in einem geringen Ausmaß aufgehoben werden (Lehndorff/Voss-Dahm, 2005). Aus Unternehmenssicht ist der jeweilige Personalbedarf daher in stärkerem Maße mit der jeweiligen Nachfrage des Kunden nach der Leistung verbunden (Smith, 2005:55). Zu den nachfragebedingten Schwankungen gehören auch saisonale Schwankungen, z.B. im Tourismus. Dies führt, so die naheliegende Annahme, zu einem erhöhten personellen Flexibilisierungsbedarf.

Neben der besonderen Charakteristik von Dienstleistungs- und besonders Interaktionsarbeit wird zudem die Bedeutung veränderter Kundenmärkte für eine zunehmende Flexibilisierung von Beschäftigung und einem Anstieg atypischer Beschäftigungsformen diskutiert. Anhaltspunkte hierfür sind gesättigte Märkte, bei denen sich Verkäufermärkte in Käufermärkte gewandelt haben und ein insgesamt höherer (Preis-) Wettbewerb entstanden ist. Ähnlich wie in anderen Wirtschaftsbereichen wird auch für den Dienstleistungssektor im Zuge von Globalisierung und dynamischen Marktveränderungen ein gesteigener Kostendruck konstatiert

(Bosch, 2010:657). Der Einsatz von atypischer Beschäftigung zur Kostenkontrolle wird auch hier als Argument angeführt (Frenkel, 2000:470).

Neben der Diskussion um eine zunehmende personelle Flexibilisierung durch wandelnde Kundenmärkte haben jüngste Forschungen erstmals auch den stabilisierenden Einfluss von Kunden(märkten) auf Beschäftigungsbeziehungen thematisiert. So haben Firmen- aber auch kundenspezifische Kenntnisse für „externe“ Beschäftigte wie freie Mitarbeiter eine wichtige Bedeutung für langfristige Beschäftigungsbeziehungen zwischen Firma und Beschäftigten. (Tünte/Apitzsch/Shire, 2011). Je bedeutsamer spezifisches Kundenwissen für die Dienstleistungserstellung ist, desto eher bilden sich auch zwischen atypisch Beschäftigten Mitarbeitern und dem Unternehmen langfristige Bindungen. Gerade für die Betrachtung von Dienstleistungsarbeit ist daher die systematische Integration von Kunden bzw. Kundenmärkten in die Analyse besonders wichtig. Die bisherigen Forschungen hierzu basieren bislang fast ausschließlich auf qualitative Untersuchungen. Eine breite Untersuchung auf Basis von quantitativen Unternehmensdaten steht noch aus und ist unter anderem Gegenstand dieser Arbeit. Mit Blick auf sehr unterschiedliche Formen der Dienstleistungsarbeit, sowohl im gering- als auch im hochqualifizierten Bereich wird die bislang in quantitativen Arbeitsmarktstudien unzureichend aufgegriffene Rolle von Kundenmärkten für unternehmerische Beschäftigungsstrategien systematisch beleuchtet.

Ungewissheit und Flexibilität

Die theoretische Verknüpfung von Ungewissheit und sozialer Ordnung auf Märkten ist ein wichtiger Beitrag marktsoziologischer Fundierung der neuen Wirtschaftssoziologie (Beckert, 1996). Speziell im Kontext soziologischer Dienstleistungsforschung haben sich Konzepte etabliert, die den strukturellen Wandlungsprozess der Tertiarisierung als Innovationsprozess betrachten, der auf Unternehmensebene neue Dimensionen von Ungewissheit hervorgebracht hat (Deutschmann, 2002; Berger, 1984; Jacobsen, 2010). Wenngleich Unsicherheiten gemäß Beckert ein grundlegender Bestandteil von ökonomischen Interaktionen sind, und niemals vollständig in Risiko transformiert werden können (Beckert, 1996), sprechen diese Autoren grade im Zuge der Tertiarisierung von einer Ungewissheitszunahme oder auch der „Rückkehr der Ungewissheit“ (Böhle/Busch, 2012:14). Den Ausgangspunkt dieser Debatte liefern vor allem die Arbeiten von Berger (Berger, 1984). Die Autorin interpretiert Dienstleistungsarbeiten im Kontext der industriellen Produktion als Reaktion auf eine zunehmende Ungewissheit, die sich einerseits aus dem „Rationalisierungsdilemma“ der Massenproduktion ergibt, bei dem technologische Rationalisierungsprozesse im Ergebnis zu neuem Personalbedarf im Bereich

von koordinierender, planender und verwaltender Dienstleistungsarbeit geführt hat (Deutschmann, 2002; Berger, 1984; Jacobsen, 2010) - und andererseits durch steigende Ungewissheit in der Organisationsumwelt. Dazu gehören veränderte Kundenwünsche und ein steigender Wettbewerb, ebenso wie höhere Anforderungen an Technologie, Personal, und Öffentlichkeitsarbeit (Deutschmann, 2002:34). Auf der anderen Seite ist Dienstleistungsarbeit an und für sich von einer größeren Ungewissheit geprägt:

„Die Tertiarisierung .. stellt die Dominanz kalkulierbarer Zweck-Mittel-Relationen in Frage, die für die westliche Kultur und das bisherige Verständnis der kapitalistischen Produktionsweise von tragender Bedeutung ist. Produktionsprozesse werden nicht nur komplexer, sondern sie werden kontingenter, d.h. sie finden unter größerer Ungewissheit statt.“ (Jacobsen, 2010:205).

Jacobsen präzisiert diese beschriebene Ungewissheit einerseits als im hohen Maße unkalkulierbare Randbedingung des Dienstleistungsprozesses, der es sowohl für Dienstleister als auch für Dienstleistungsnehmer unmöglich macht, das Ergebnis des Prozesses mit Sicherheit vorherzusagen. Andererseits beschreibt sie eine Veränderung der Produktionsvoraussetzungen, bei denen „zunehmend auch individuelle und kollektive Kreativität .. als tendenziell kontingente Voraussetzungen in die Produktionsprozesse ..[eingehen].“ (Jacobsen, 2010:205). Betont wird dabei die Relevanz von neuen Dienstleistungstätigkeiten als Folge von Innovations- und Rationalisierungsprozessen wie Planungs- und Koordinierungsfunktionen um aus dem Innovationsprozess neu erwachsene Kontingenzen zu reduzieren (Deutschmann, 2002). Letztlich, so Jacobsen, verbleiben jedoch Dienstleistungstätigkeiten immanente Ungewissheiten, die sich nicht auflösen lassen (Jacobsen, 2010). Zentrale Fragen, die sich aus dieser Argumentation ergeben, sind, auf welche Strategien ökonomische Akteure zur Bewältigung dieser Ungewissheiten im speziellen Kontext der Dienstleistungsarbeit zurückgreifen und in welche sozialen und institutionellen Kontexte ihre Handlungen eingebettet sind.

Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel deutlich, dass in den letzten Dekaden ein grundlegender Beschäftigungswandel hin zu einem Bedeutungsgewinn von Dienstleistungsarbeit stattgefunden hat. Dieser manifestiert sich nicht nur im Beschäftigungswachstum traditioneller Dienstleistungsindustrien sondern auch im Wandel von Beschäftigungs- und Tätigkeitsfeldern hin zu neuen dienstleistenden Funktionen. Interaktions- und wissensintensive Dienstleistungsarbeit haben in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewonnen. Dienstleistungsarbeit, so eine zentrale These der neueren Dienstleistungsforschung, ist in ihren Voraussetzungen und im Ergebnis durch eine erhöhte Ungewissheit gekennzeichnet. Die kausale Interpretation eines Anstiegs atypischer Beschäftigungsformen als Antwort auf einen Anstieg von kontin-

gender Dienstleistungsarbeit ist jedoch umstritten. Vor allem international vergleichende Studien deuten auf Varianzen von Beschäftigungspraktiken in unterschiedlichen institutionellen Kontexten hin (Smith, 2005).

Strittig im Stand der Forschung ist auch, welche Bedeutung *Wissen* an sich und speziell firmenspezifisches Wissen für die Stabilisierung und Flexibilisierung von Beschäftigung hat. So gelten eine hohe Qualifikation und ein ausgeprägtes firmenbezogenes Wissen als Garant für stabile Beschäftigung und eine langfristige Bindung an Unternehmen. Für Dienstleistungsarbeit werden jedoch flexible Arbeitsmärkte mit geringer Unternehmensbindung auch im wissensintensiven Bereich, d.h. eine Aufweichung des Kausalzusammenhangs von Qualifikation und Beschäftigungsstabilität, thematisiert (Struck/Grotheer/Schröder/Köhler, 2007).

Zur Analyse von Beschäftigungsstrategien auf Organisationsebene wirft dieses Kapitel die Frage auf, wie gut Segmentationstheorien unternehmerische Personalstrategien erklären können. Mit Blick auf Dienstleistungsarbeit scheint vor allem die konzeptionelle Trennung von numerischen, funktionalen und finanziellen Flexibilisierungsbedarfen hinderlich. Aber auch die Gültigkeit einer Dichotomie von stabilen Kern- und flexiblen Randbelegschaften muss im Kontext von Dienstleistungsarbeit einer empirischen Prüfung unterzogen werden. Für die Forschungsagenda von Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien bedeutet dies eine Reihe von Konsequenzen. *Erstens*, die Konzeption eines Flexibilitätskonzepts, dass unterschiedliche Flexibilisierungsbedarfe stärker miteinander verbindet. *Zweitens*, die Berücksichtigung von zentralen Markt- und Arbeitsmarktstrukturen, sowie institutionelle Konfigurationen des Beschäftigungs- bzw. Kapitalismussystems, die strategische Unternehmensentscheidungen beeinflussen. *Drittens*, die konzeptionelle Einbeziehung von Wissen durch den Vergleich von Unterschieden zwischen Dienstleistungsarbeit im wissensintensiven und im nicht-hochqualifizierten Dienstleistungsbereich. *Viertens*, die systematische Berücksichtigung von Kunden bzw. Kundenmärkten als konstitutives Element in Dienstleistungen. Mit Blick auf Beschäftigungsstrategien gilt die Analyse der Bedeutung von Kundenmärkten sowohl für die Flexibilisierung, als auch die Stabilisierung von Beschäftigung im Dienstleistungssektor. Im folgenden Abschnitt werden das Forschungsdesign und das Analysekonzept der vorliegenden Arbeit ausführlicher dargestellt.

3. Beschäftigungsflexibilisierung in Dienstleistungsmärkten: Analyse- rahmen und Forschungsansatz

Anknüpfend an die theoretischen Darlegung marktsoziologischer Grundlegungen und überwiegend segmentationstheoretisch geprägten Erklärungsansätzen für unternehmerische Beschäftigungsstrategien im vorangegangenen Kapitel, erfolgt in diesem Kapitel die Präzisierung, Präsentation und Erläuterung des Forschungsansatzes dieser Arbeit. Hierzu erfolgt zunächst die Einengung des Analysefokus auf Unternehmen als Analyseeinheit (Abschnitt 3.1.1) und externe Formen der Beschäftigungsflexibilisierung durch den Einsatz befristeter Beschäftigung, freier Mitarbeit, geringfügiger Beschäftigung und Zeitarbeit (Abschnitt 3.1.2). Gemeinsam ist diesen Beschäftigungsformen, dass sie in klassischen Segmentierungstheorien der (externen) Randbelegschaft zugeordnet werden.

Zugleich fokussiert das Forschungsdesign zwei Dienstleistungsindustrien, die beide dem Segment wachsender Dienstleistungen zuzuordnen sind (Eichhorst/Marx/Thode, 2010). Maximal kontrastierend repräsentieren Verlags- und Medienunternehmen diesbezüglich das Segment wissensintensiver Dienstleistungen und Interaktionsarbeit im nicht-wissensintensiven Bereich (vgl. Abschnitt 3.1.3). Dieser Branchenvergleich dient vor allem der Prüfung unterschiedlicher Nutzungs- und Einsatzstrategien atypischer Beschäftigung in Abhängigkeit differierender Komplexität und Standardisierung der Dienstleistungserstellung. Zudem lässt sich am Beispiel dieser Industrien der Einfluss hoch kontingenter Marktkontexte auf Beschäftigungsstrategien besonders gut analysieren. Zur Analyse institutioneller Einflussfaktoren des Beschäftigungssystems erfolgt exemplarisch am Beispiel der Callcenter Industrie, für die international vergleichende Befragungsdaten verfügbar sind, ein Länder- und Kapitalismusvergleich (vgl. Abschnitt 3.1.4).

Schlussfolgernd zu dieser Eingrenzung und in Abgrenzung zur vorangegangenen Kritik an klassischen Segmentierungstheorien wird im Kapitel 3.2. ein Flexibilisierungsschema präsentiert, dass zum einen die Einbettung von unternehmerischen Beschäftigungsstrategien in relevante institutionelle-, Sektor-, Branchen- und Marktkontexte modelliert – und zum anderen die Verbindung unterschiedlicher Flexibilisierungsdimensionen konzipiert. Schließlich werden das Analyseziel und die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit zusammengefasst.

3.1. Eingrenzung und Untersuchungsgegenstand

3.1.1. „Bringing the firms back in“: Unternehmen als Analyseeinheit

Mit dem Anstieg atypischer Beschäftigung in den letzten Dekaden wächst auch die Anzahl an Studien, die sich mit dieser Thematik befassen. Neben vielen Forschungen, die sich vor allem mit den Auswirkungen atypischer Beschäftigung für die Arbeitnehmer selbst und auch für soziale Sicherungssysteme auseinandersetzen, existieren vor allem für die USA und Großbritannien Studien, welche die Verwendung flexibler Beschäftigungsarrangements aus Unternehmensperspektive betrachten (vgl. u. a. Kalleberg/Reynolds/Marsden, 2003; Davis-Blake/Uzzi, 1993; Uzzi/Barness, 1998; Houseman, 2001). Auch für Deutschland haben grade in jüngster Zeit empirische Studien die Unternehmensperspektive wieder stärker in den Blick genommen (u. a. Dütsch/Struck, 2011; Krause, 2013; Struck, 2008; Voss-Dahm/Bosch/Mühge/Schmierl/Struck, 2011). Berücksichtigt wird hier die Schlüsselrolle, die Unternehmen in der Auswahl bestimmter Beschäftigungsarrangements zukommt. Damit kommen die Studien einer zentralen Forderung von Baron und Bielby („*bringing the firms back in*“) nach (Baron/Bielby, 1980:760). In ihrem vielzitierten Aufsatz betonen Baron und Bielby die Bedeutung von Organisationsstrukturen zur Analyse von Beschäftigungsstrukturen, Sozialstruktur und sozialer Ungleichheit. Firmen sind nach Baron und Bilby „*the place where the action is*“ (ebd. 748), und deshalb zentral für die Erklärung von Beschäftigungsstrukturen:

“Specifically, analyses of the structure of work and how it changes over time embody some assumptions ... about *who* decides how work will be organized and what *criteria* are employed in making those choices” (ebd. 748)

Firmen und Arbeitgeber fungieren als Schlüsselakteure für die Auswahl spezifischer Beschäftigungsarrangements. Diese Entscheidungen sind in die jeweiligen organisationalen Kontexte eingebettet, d.h. sie variieren in Abhängigkeit von unterschiedlichen Organisationsstrukturen bzw. –Charakteristika (Davis-Blake/Uzzi, 1993; Houseman, 2001; Kalleberg/Reynolds/Marsden, 2003), z.B. der Organisationsgröße, Arbeitsorganisation oder auch den Rekrutierungsoptionen (Uzzi/Barness, 1998:967).

Für die nachfolgenden Analysen wird deshalb das Unternehmen als Analyseeinheit ausgewählt. Nur so lassen sich Beschäftigungsstrategien im Zusammenhang mit relevanten Markt- und Organisationsstrukturen einerseits - und den relevanten Institutionen des Beschäftigungssystems andererseits abbilden.

3.1.2. „Externalisierung“ von Beschäftigung: Ausgewählte Beschäftigungsformen

Unternehmerische Beschäftigungsstrategien beinhalten eine Vielzahl an unterschiedlichen personalpolitischen Strategien der Flexibilisierung – aber auch Stabilisierung von Beschäftigungsbeziehungen. Analysen zum Wandel von Beschäftigung im Kontext der Tertiarisierung heben vor allem die zunehmende Flexibilisierung durch atypische Beschäftigungsformen hervor (vgl. Kapitel 2). Segmentationstheoretische Erklärungen betonen in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Randbelegschaften zur personellen Flexibilisierung (vgl. Kapitel 2.3.1). Für die nachfolgenden empirischen Analysen werden daher vor allem solche Formen atypischer Beschäftigung ausgewählt, die in klassischen Segmentationstheorien als externe Form der Beschäftigungsflexibilisierung und als Teil der „Randbelegschaft“ gelten. Hierzu gehören befristet Beschäftigte, Soloselbständige, Zeitarbeiter und, je nach Klassifizierungsschema, auch geringfügig Beschäftigte. Die Auswahl von „externen“ Formen atypischer Beschäftigung erfolgt aus zwei Gründen. *Erstens* wird der Wandel von Beschäftigung häufig am Kriterium der *Stabilität* von Beschäftigungsbeziehungen festgemacht. Die Zunahme externer Beschäftigungsflexibilisierung wird dementsprechend mit einer geringeren Beschäftigungsbindung und einer höheren Mobilität am Arbeitsmarkt gleichgesetzt. *Zweitens* stehen die genannten Beschäftigungsformen häufig im Zentrum von *Prekarisierungsdebatten*, die auf erhöhte Risiken und schlechtere Beschäftigungsbedingungen dieser „Randbelegschaften“ hinweisen. Prekarisierungsrisiken in unterschiedlichen Abstufungen bestehen bei diesen Beschäftigungsgruppen mit Blick auf Einkommen, Integration in soziale Sicherung, Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungsstabilität (Keller/Seifert, 2006).

Zugleich wird der Einsatz der jeweiligen Beschäftigungsformen mit unterschiedlichen Aufgabengebieten, Qualifikationsniveaus und Einarbeitungszeiten, kurz, unterschiedlichen Einsatzstrategien assoziiert. Bisherige Forschungen kommen zum Ergebnis, dass geringfügige Beschäftigung vor allem für Aufgaben mit geringer (firmenspezifischer) Qualifikation genutzt wird. Zeitarbeiter werden bevorzugt eingesetzt, um unvorhergesehene Schwankungen im Arbeitsvolumen kurzfristig auszugleichen und befristet Beschäftigte decken entweder temporäre Arbeitskraftbedarfe, oder werden als erweitertes Screening-Instrument zur Auswahl von festangestellten Mitarbeitern genutzt (Keller/Seifert, 2006:237f). Soloselbständige werden vorrangig für (hoch)qualifizierte, wissensintensive Arbeitsaufgaben eingesetzt (Krause, 2013), so die gängigste Lesart im Stand der Forschung. Der Integrationsgrad in Unternehmen und die Bedeutung von firmenspezifischem Wissen bleibt für diese Beschäftigungsgruppe umstritten und ist daher Gegenstand der empirischen Analysen in den Kapiteln 6 und 7. Die ausgewählten Beschäftigungsformen werden in den folgenden Abschnitten kurz erläutert.

Befristete Beschäftigung

Gemäß OECD Definition umfasst befristete Beschäftigung

„... work under a fixed-term contract, in contrast to permanent work where the contract which regulates the employment relationship has no end-date. Employment under temporary contracts often entails a different set of legal obligations on behalf of employers; also, certain aspects of employment protection legislation may not apply to temporary contracts.“ (OECD, 2012:4).

In Deutschland ist die Zahl befristeter Arbeitsverträge von 1.968.000 im Jahr 1991 auf 2.905.000 im Jahre 2011 gestiegen (vgl. ausführliche Darstellung im Abschnitt 4.1). Der Befristungsanteil aller OECD Länder hat sich im Zeitraum von 2000 bis 2011 von 11% auf 12 % erhöht. Mit einem Anstieg von 2% liegt Deutschland nicht nur über dem OECD Durchschnitt, sondern weist auch ein höheres Wachstum als alle anderen für die nachfolgenden Vergleichsanalysen ausgewählten Industrienationen auf (vgl. ausführliche OECD Statistiken im Abschnitt 7.1.4). In der europäischen Union stieg zwischen 1997 und 2007 der Befristungsanteil von 11,4 % auf 14,5 % (Bellmann/Crimmann/Evers, 2013:47ff).

In der arbeitsmarktpolitischen Betrachtung von befristeter Beschäftigung stellt sich häufig die Frage, inwiefern diese Beschäftigungsform als Brückenfunktion in reguläre Beschäftigung fungiert, oder aber eine Spaltung des Arbeitsmarkts in Kern- und Randbelegschaft vorantreibt (Leschke, 2009; Giesecke, 2006). Obwohl es Hinweise gibt, dass diese Erwerbform für einige Beschäftigungsgruppen eine Art Brückenform in reguläre Beschäftigung bieten kann (Leschke, 2009), haben befristet Beschäftigte ein erhöhtes Risiko einer erneuten Befristung oder Arbeitslosigkeit und auch in Bezug auf Einkommen ein höheres Prekarisierungsrisiko (Giesecke/Groß, 2002; Giesecke, 2006; Leschke, 2009). Das Prekarisierungsrisiko befristeter Beschäftigung variiert dabei nach Ländern, Branchen, Bildung, Geschlecht und Alter (Leschke, 2009; Giesecke/Wotschack, 2009; Gash/McGinnity, 2007). Dies steht in engem Zusammenhang mit unterschiedlichen Wohlfahrtsstaaten, Genderregimen und Beschäftigungsmodellen.

Soloselbständigkeit (freie Mitarbeit)

Die arbeitsrechtlich gesehen sehr heterogene Kategorie der „freien Mitarbeit“ - in dieser Arbeit auch synonym mit den Begriffen „Freelancer“, Solo- oder Alleinselbständige bezeichnet – beschreibt allgemein Arbeitsbeziehungen, die ein Angestelltenverhältnis zwischen Unternehmen und freiem Mitarbeiter ausschließt. Die Beschäftigungsbeziehungen werden meist in Werk- oder Dienstverträgen geregelt. Sozialversicherungsbeiträge werden in der Regel vom Soloselbständigen selbst, und nicht vom auftraggebenden Unternehmen getragen. Umgekehrt

sind Freelancer als Allein-Unternehmer in ihren Arbeitsabläufen nicht weisungsgebunden (Süß/Becker/Saya, 2010). Dennoch sind viele Alleinselbständige von einem Auftraggeber abhängig (Bleses, 2008:109). Werden Soloselbständige arbeitsrechtlich als „arbeitnehmerähnliche Person“ eingestuft, können sie Urlaubsansprüche geltend machen (Süß/Becker/Saya, 2010:6). Für arbeitnehmerähnliche Journalisten, in der Branche häufig als „feste Freie“ bezeichnet, existieren in einigen Bereichen auch Tarifverträge, hauptsächlich im Bereich öffentlich-rechtlicher Fernseh- und Rundfunksender (Bleses, 2008:112ff). Die Mehrzahl der freien Mitarbeiter besitzt jedoch weder gewerkschaftliche noch betriebliche Interessenvertretung und muss jegliche Sozialversicherungsbeiträge selber tragen. Gerade Soloselbständige mit geringen Einkommen oder sehr schwankenden Auftragslagen sind demnach erhöhten (Prekariierungs-) Risiken ausgesetzt (Marrs/Boes, 2003), vor allem bei Verlust der Marktfähigkeit oder im Krankheitsfall (Bleses, 2008:118).

Zahlen zur Entwicklung der Alleinselbständigkeit in Deutschland zeigen für die letzten Jahrzehnte einen Zuwachs dieser Beschäftigungsform (Kelleter 2009:1209-1216; Statistisches Bundesamt 2008). Dies ist nicht zuletzt auf die Förderung der Alleinselbständigkeit im Rahmen der Harz Reformen („Ich-AG“) zurückzuführen (ebd.). Ein nicht unbedeutender Anteil des Anstiegs fällt jedoch auf Berufsgruppen, deren Mitglieder Zugang zur Künstlersozialkasse haben. Bei Publizisten betrug zwischen 1998 und 2008 der Zuwachs 50% (ebd:1208), im Sektor „Korrespondenz und Nachrichtenbüros“ und selbständige Journalistinnen 54%. Hier konstatiert Kelleter den höchsten Freelanceranteil, gefolgt von „Erwachsenenbildung“ (34,5%) und dem Branchenbereich „Rundfunkveranstalter, Herstellung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen“ (32,3 %) (ebd:1209). Diese Statistiken verdeutlichen eine hohe Relevanz der freien Mitarbeit in hochqualifizierten Arbeitsbereichen der Kreativindustrie.

Geringfügige Beschäftigung

Die geringfügige Beschäftigung, auch als Minijobs bekannt, ist im deutschen Beschäftigungssystem² eine spezielle Form marginaler Teilzeitarbeit. Beschäftigungsverhältnisse werden als geringfügig definiert, wenn die Beschäftigung geringfügig entlohnt ist, d.h.

„das Arbeitsentgelt aus dieser Beschäftigung (§14 SGBIV) regelmäßig im Monat 400 Euro [seit 01.01.2013 450 €, HM] nicht überschreitet. Diese Beschäftigung kann ausschließlich oder als Nebenjob zu einer voll sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ausgeübt werden“ (Statistisches Bundesamt, 2013).

² Ähnliche Beschäftigungsformen existieren in Europa auch in Österreich und der Schweiz.

Ferner fallen kurzfristige Beschäftigungen im Umfang bis zu 50 Arbeitstagen im Jahr unter den Oberbegriff der geringfügigen Beschäftigung (ebd.). Mit Wirkung des 01.01.2013 stieg die Verdienstgrenze von 400 auf 450 Euro. Zudem besteht für alle seit der Neuregelung im Jahr 2013 geschlossenen geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse eine Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung, von der sich der Arbeitnehmer jedoch auf Antrag befreien lassen kann. Bei Minijobbern im gewerblichen Bereich zahlen Arbeitgeber in der Regel Pauschalabgaben zur Sozialversicherung (Minijobzentrale, 2013).

Minijobs haben in den letzten Jahren am deutschen Arbeitsmarkt weiter an Bedeutung gewonnen. So stieg die Minijobber Zahl im Jahr 2010 auf 7,27 Millionen. Differenziert nach Haupterwerb und Nebenerwerb übten 4,92 Millionen ihre geringfügige Beschäftigung als einzige Erwerbstätigkeit aus (Bundesagentur für Arbeit, 2011b). Geringfügige Beschäftigung ist nach wie vor eine weibliche Domäne. 71% der Minijobber im Haupterwerb sind Frauen. Mit 35% stellen hinzuverdienende Hausfrauen, die über ihren jeweiligen Ehepartner sozial abgesichert sind, die größte Gruppe unter den Haupterwerbs-Minijobbern (Körner/Meinken/Puch, 2013:46-50). Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse können befristet oder unbefristet sein. In vielen Analyseschemen der Beschäftigungsflexibilisierung werden sie als Form der monetären, internen Flexibilisierung eingestuft (Keller/Seifert, 2006). Minijobs werden mit Aushilfstätigkeiten geringerer Komplexität assoziiert und in Segmentierungsschemen häufig der Randbelegschaft zugeordnet.

Zeitarbeit

Kennzeichnend für Zeitarbeit, auch Leiharbeit oder Arbeitnehmerüberlassung genannt, ist die Dreiecksbeziehung zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Zeitarbeiter und entleihendem Unternehmen, in dem der Leiharbeiter beschäftigt ist. In Deutschland wuchs der Leiharbeiteranteil an der Erwerbsbevölkerung im Zeitraum von 1991 bis 2010 von 0,4% auf 2,3% (Keller/Seifert, 2011b:139; Keller/Seifert, 2013:26f). Weltweit arbeiteten im Jahre 2011 gemäß der Statistiken des Zeitarbeits-Interessenverbands CIETT 46 Millionen Individuen als Zeitarbeiter. In Europa betrug der Zeitarbeiteranteil 1,6%, in den USA 1,8% und in Japan 1,5% der Erwerbsbevölkerung (CIETT, 2013:6). Im europäischen Vergleich lassen sich Unterschiede im Ausmaß und in der Regulierung von Zeitarbeit feststellen (Vanselow/Weinkopf, 2009; Voss/Vitols, 2013). Dies betrifft sowohl die gesetzliche Regulierung, als auch den Einfluss von Sozialpartnern und tarifpolitischer Regulierung (Voss & Vitols 2013:582). Zeitarbeit war zunächst schwerpunktmäßig im geringqualifizierten Bereich der industriellen Produktion verortet (Promberger, 2006; Eichhorst/Marx/Thode, 2010) – inzwischen ist jedoch

europaweit eine Ausweitung im Dienstleistungsbereich erkennbar. Zudem ist das Ausbildungsniveau gestiegen. Weltweit betrug der Zeitarbeiteranteil mit höheren Bildungsabschlüssen („completed higher education“) 27% (CIETT, 2013:41f).

In Deutschland unterliegen Leiharbeiter höheren Prekarisierungsrisiken als Normalbeschäftigte (Promberger, 2006; Keller/Seifert, 2011b). Arbeitsmarktpolitisch legitimiert wird Zeitarbeit häufig durch das Argument der Brückenfunktion von Leiharbeit in Normalarbeitsverhältnisse. Dies findet jedoch nur in begrenztem Maße statt (Promberger, 2006; Voss/Vitols, 2013). Zeitarbeit wird als externes Flexibilisierungsinstrument beschrieben, bei dem die begrenzte temporäre Verfügbarkeit von Leiharbeiten zur Lösung von kurzfristigen Personalengpässen oder unsicheren wirtschaftlichen Entwicklungen im Vordergrund stehen (Bellmann/Crimmann/Evers, 2013:51). Mit Blick auf die Einsatzstrategien von Zeitarbeit wird jedoch vor allem die Kurzfristigkeit der Beschäftigungsbeziehungen zunehmend in Frage gestellt. So spricht Holst von einem „Funktionswandel der Leiharbeit“ (Holst/Nachtwey/Dörre, 2009:143), bei dem Betriebe Leiharbeit auch nutzen „...um dauerhaft ein Sicherheitsnetz für die Kapitalrendite zu errichten.“ (ebd.). Zeitarbeit dient demnach auch als langfristiges Flexibilisierungsinstrument zur Begegnung von Marktunsicherheiten (Holst, 2012). Im Ergebnis führen diese veränderten Nutzungsstrategien, so Holst, zu einer Aufweichung von Kern- und Randbelegschaften:

„ ... zumindest im Arbeitsprozess sind Stammkräfte und Leiharbeiter eng miteinander verflochten. Durch die neuen Nutzungsstrategien wird im Einsatzbetrieb ein Mechanismus etabliert, der vermittelt über die prekäre Position der Leiharbeitskräfte auch die langjährigen Stammkräfte stärker an die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung koppelt.“ (Holst, 2009:143).

Diese Debatte zeigt, dass selbst die Leiharbeit nicht ausschließlich als Instrument der Externalisierung von Beschäftigung begriffen wird. Die Integration und (Ein-)Bindung von Zeitarbeitern in die entleihenden Betriebe schwächt die Erklärungskraft klassischer Segmentationstheorien für personalpolitische Strategien von Unternehmen.

3.1.3. Branchenvergleich: Callcenter und die Verlags- und Medienindustrie

Nationale und internationale Forschungen zur Beschäftigungsflexibilisierung betonen sektorspezifische Unterschiede in der Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigungsformen (Smith, 2005; Eichhorst/Marx/Thode, 2010; Walwei, 2013). So weist der Dienstleistungssektor insgesamt einen höheren atypischen Beschäftigungsanteil auf (Walwei, 2013). Eichhorst et. al. betonen ferner Varianzen innerhalb des Dienstleistungssektors zwischen „etablierten“ Dienstleistungsbereichen mit geringer Flexibilisierung und „dynamischen“ Dienstleistungsbereichen mit einer höheren Flexibilisierung (Eichhorst/Marx/Thode,

2010:27). Ausschlaggebend ist hierbei, so die Autoren, die Aufgabenstruktur bzw. ob es sich um geringqualifizierte oder wissensintensive Dienstleistungsarbeit handelt. So ist der Beschäftigtenanteil in Normalarbeit in kontinentaleuropäischen Ländern in geringqualifizierten Dienstleistungsbereichen am niedrigsten (ebd. 30). Für Deutschland liefern Eichhorst et al. (2010) einen Vergleich der Beschäftigungsstruktur von verarbeitender Industrie, „etablierten“ Dienstleistungsbereichen, z.B. Banken, Versicherungen oder dem öffentlichen Dienst, und „wachsenden“ Dienstleistungen. Bei letzteren wird ferner zwischen *hochqualifizierten*- und *mittel/geringqualifizierten* Dienstleistungen unterschieden. Beide Segmente sind, im Vergleich zur verarbeitenden Industrie und etablierten Dienstleistungen, durch einen hohen Anteil atypischer, „externalisierter“ Beschäftigung gekennzeichnet. Für beide Segmente konstatieren die Autoren eine hohe Übertragbarkeit der Qualifikationen und eine entsprechend kurze Verweildauer in den Unternehmen. Unterschiede zwischen dem wissensintensiven und dem nicht-wissensintensiven Dienstleistungssegment existieren vor allem mit Blick auf das Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Dementsprechend unterscheiden sich auch die Hauptformen atypischer Beschäftigung: während im wachsenden Segment hochqualifizierter Dienstleistungen befristet Beschäftigte, Praktikanten, Trainees und Freelancer vorherrschen, finden sich im Dienstleistungssektor mit mittleren oder niedrigen Qualifikationsanforderungen, so Eichhorst et al., vor allem Mitarbeiter in Teilzeit, geringfügiger- und befristeter Beschäftigung. Als Branchenbeispiele werden einerseits die *Medien- und Kreativindustrie* für wissensintensive Dienstleistungen genannt, während *Callcenter* exemplarisch für Dienstleistungen im nicht-wissensintensiven Bereich stehen (Eichhorst/Marx/Thode, 2010:27ff vgl. auch Tabelle 6, S. 62).

Tabelle 6: Beschäftigungsflexibilisierung im inter- und intra sektoralen Vergleich nach Eichhorst et al. 2010

	Verarbeitende Industrie	Etablierte Dienstleistungsbereiche	Wachsendes Segment hochqualifizierter Dienstleistungen	Wachsendes Segment von Dienstleistungen mit mittleren oder niedrigen Qualifikationsanforderungen
Beispiele	Metall- und Elektroindustrie, Maschinenaufbau	Banken und Versicherungen, öffentlicher Dienst	IT, Medien, Kreativindustrie	Reinigung, Callcenter, Gastgewerbe
Qualifikation	Sektor- oder betriebsspezifisch		übertragbar, professionsbezogen, oft akademisch	übertragbar, oft ad hoc
Anteile der Absolventen des dualen Ausbildungssystems	hoch		Niedrig (mit Ausnahme von Routine- und Verwaltungsaufgaben), mit der Konsolidierung der Sektoren wachsend	
Weiterbildung	begrenzt		Überwiegend als Investition in eigene Beschäftigungsfähigkeit	eher informell, „on the job“
Kündigungsschutz	Hauptelement, hoher Anteil unbefristeter Arbeitsverträge		begrenzt	
Betriebszugehörigkeit	eher lang		eher kurz, viele Selbständige	eher kurz
Anteil atypischer Beschäftigung	gering		groß	groß
Hauptform atypischer Beschäftigung	Zeitarbeit	Befristete Beschäftigung und Teilzeit	Befristete Beschäftigung, Praktikanten, Trainees, Freelancer	Teilzeit, Minijobs, befristete Beschäftigung
Flexibilität	eher intern		eher extern	

Quelle: Eichhorst et al 2010, S. 28, Tabelle 3: Struktur der Flexibilitätsformen und Randsegmente nach Branchen in Deutschland, *verkürzte Darstellung mit eigenen Hervorhebungen*

Die Befunde von Eichhorst et al. (2010) sind für die weiteren Analysen in mehrfacher Hinsicht ein geeigneter Anknüpfungspunkt. Zum einen legen sie den Fokus nicht nur auf *intersektorale* Unterschiede in den Beschäftigungsstrategien, sondern auch auf *intra-sektorale* Varianzen in Dienstleistungsindustrien. Wichtige Segmentierungskriterien zwischen verschiedenen Dienstleistungsbereichen sind dabei vor allem die *Qualifikations-* und *Aufgabenstrukturen*. Die Unterscheidungen von Eichhorst et al. folgen einer klassischen segmentationstheoretischen Logik, wonach bestimmte Flexibilisierungserfordernisse durch spezielle Beschäftigungssegmente bzw. Beschäftigungsformen erfüllt werden. Durch die geringe Bedeutung von firmen- und betriebsspezifischen Wissen, so die Argumentation, erfolgt in hohem Maße eine Externalisierung von Beschäftigung. Diese unterscheidet sich aber durch die unterschiedliche Aufgabenstruktur im hochqualifizierten vs. nicht hochqualifizierten Bereich, weshalb (hoch)qualifizierte Freelancer eher in wissensintensiven Dienstleistungen und geringqualifizierte Minijobber eher im nicht-wissensintensiven Sektoren zu finden sind. Die Gültigkeit dieser Erklärungen wird durch die nachfolgenden empirischen Analysen geprüft.

Für die Analyse flexibler Dienstleistungsarbeit werden exemplarisch „wachsende Dienstleistungssegmente“ mit einer hohen Beschäftigungsflexibilisierung und - Externalisierung ausgewählt. Kontrastierend werden als Beispiel für hochqualifizierte Dienstleistungsarbeit die *Verlags- und Medienindustrie* einerseits und *Callcenter* exemplarisch für mittel- geringqualifizierte Dienstleistungen analysiert. Beide Branchen stehen für den Beschäftigungswandel

mit einem Bedeutungsgewinn von Interaktionsarbeit und wissensintensiven Dienstleistungstätigkeiten. Im bisherigen Forschungsstand gelten beide Industrien zudem als prototypisch für neue (Dienstleistungs-) Arbeit - allerdings in unterschiedlicher Hinsicht. Callcenter werden als „organisationaler Kristallisationspunkt“ neuer Arbeitsbeziehungen, Arbeitsbedingungen und einer neuen Dienstleistungskultur (D'Alessio/Oberbeck, 2002), sowie als „proto-typical ‚white-collar factories‘ of the twenty first century“ (Batt, 2000:452) betrachtet. Sie fungieren als Grenzstelle zwischen Organisation und Kunden. Die Dienstleistungserstellung der „front-line worker“ (Frenkel/Korczynski/Shire/Tam, 1999) findet in direkter Kundeninteraktion statt. Dementsprechend repräsentieren Callcenter im besonderen Maße die Kernelemente marktvermittelter Dienstleistungen (Jacobsen, 2010:219). In Callcentern entstehen Flexibilisierungsbedarfe unter anderem durch Schwankende Anrufvolumen, zeitlich begrenzte Aufträge und Konkurrenzsituationen zwischen verschiedenen Anbietern, aber auch zwischen verschiedenen Standorten eines Unternehmens (Holst, 2011b). Flexibilisierungsstrategien betreffen dabei nicht nur die Nutzung atypischer Beschäftigung. Wie in kaum einer zweiten Dienstleistungsbranche ermöglichen moderne Callcenter Technologien die Verlagerung von Dienstleistungen in andere Städte, Länder oder sogar Kontinente. Durch diese Möglichkeiten des „outsourcing“, „nearshoring“ oder „offshoring“ von Callcenter-Diensten, steht diese Industrie *sinnbildlich für durch Globalisierung geschaffene Unsicherheiten* (Batt/Holman/Holtgrewe, 2009:454).

Die Medien- und Verlagsarbeit stellt im Kontrast zur Callcenter Arbeit eine andere Form der Dienstleistungsarbeit dar, die sich in deutlich geringerem Maße in direkter Kundeninteraktion vollzieht und bei der sich der Kern der (Dienst-) Leistungsarbeit im hochqualifizierten und wissensintensiven Bereich vollzieht. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang, ob die für die Kreativindustrie charakteristische Projektarbeit mit einem hohen Anteil an Soloselbständigen, in der sich neue Beschäftigungsformen, wie der „Arbeitskraftunternehmer“ herausgebildet haben (Jurczyk/Voß, 2000), stilbildend für zukünftige Arbeitsformen ist (Manske/Schnell, 2010; Marrs/Boes, 2003). Zudem lassen sich am Beispiel dieser Industrie „... nahezu sämtliche fordistische Transformationsphänomene wie z.B. Feminisierung, Akademisierung, Flexibilisierung von Erwerbsformen und neue Verknüpfungen von Arbeit und Leben, erwerbsbiografische Brüche, sowie eigenverantwortlich zu bewältigende soziale Risikostrukturen [beobachten] ..“ (Manske/Schnell 2010:699). Die Betrachtung der Verlags- und Medienindustrie ist jedoch noch aus einem anderen Grund von zentraler Bedeutung. Konstatierte Gottschall bereits 1999 eine „marktliche Radikalisierung“ im Hinblick auf freie Mitarbeiter im Journalismus (Gottschall, 1999), befindet sich gerade die Verlagsindustrie aktuell in einem grund-

genden strukturellen Wandel, der vor allem durch den zunehmenden Digitalisierungsprozess hervorgerufen wird (Mottweiler/Tünte, 2013; Tünte/Mottweiler/Hermann/Kulenović, 2011). Fundamentale *Marktunsicherheiten* lassen sich hier aktuell wie an kaum einer zweiten Industrie untersuchen.

Sowohl Callcenter als auch Verlage und Medienunternehmen sind für ein hohes Maß an marktlicher Kontingenz und Beschäftigungsflexibilisierung bekannt. Aus diesem Grund ist eine ausführliche Analyse dieser Branchen besonders vielversprechend um grundlegende Erklärungsmuster personeller Flexibilisierung zu identifizieren.

3.1.4. Kapitalismusvergleich

Nur wenige Studien (Olsen/Kalleberg, 2004) haben sich bislang mit der Bedeutung unterschiedlicher Beschäftigungs- und Kapitalismusregime für unternehmerische Beschäftigungsstrategien beschäftigt. Bisherige international vergleichende Studien zu atypischer Beschäftigung im Dienstleistungssektor (Callcenter) thematisieren Unterschiede *innerhalb* von liberalen- bzw. koordinierten Marktwirtschaften (van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009; Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009; Shire/Schönauer/Valverde/Mottweiler, 2009), liefern aber keinen Vergleich *zwischen* unterschiedlichen Kapitalismussystemen. Zur Identifizierung der Bedeutung von zentralen Institutionen des Beschäftigungssystems, allen voran von Staat, Beschäftigungspolitik und Arbeitnehmervertretung, sind solche Vergleiche jedoch unverzichtbar. Mit dem Kapitalismusvergleich von Beschäftigungsstrategien in Callcentern greift diese Arbeit diese Forschungslücke auf. In Abgrenzung zu bisherigen Callcenter Studien, welche kapitalismusspezifische Unterschiede von Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen („Job Quality“) und Entlohnung untersuchen (Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009; Batt/Nirohatsu, 2009; Batt/Nohara/Kwon, 2010; Holman/Frenkel/Sørensen/Wood, 2009), fokussiert die vorliegende Arbeit Externalisierungsstrategien von Beschäftigung, speziell durch die Verwendung von atypischer Beschäftigung.

Callcenter gelten, wie zuvor erwähnt, als Prototyp flexibler, globaler Interaktionsarbeit im Dienstleistungssektor. Daher scheint kaum eine andere Industrie geeigneter, um kontroverse Thesen einer zunehmenden *Konvergenz* - versus fortwährende *Divergenz* von Beschäftigungssystemen bzw. –Praktiken zu testen:

“From a theoretical perspective, this context offers a critical case for examining the convergence-divergence debate. With few barriers to entry, small capital outlays, off-the-shelf technologies, a technology-vendor and consulting industry that operates globally (Djelic and

Quack 2003; Flecker 2007), and jobs that require modest formal education, Callcenter operations should converge toward a universal system. Moreover, given that these operations are relatively low-value-added and subject to intense price competition, we would expect them to converge toward a low-skill, low-wage model of production and employment relations. If institutions matter in this case, then they should matter for a range of higher-skill and more complex service occupations.” (Batt/Holman/Holtgrewe, 2009:455)

Die Konvergenzthese einer Vereinheitlichung von Beschäftigungsstrategien jenseits von nationalen und institutionellen Kontexten wird durch die nachfolgenden international vergleichenden Analysen einer empirischen Prüfung unterzogen. Zentrale Fragen sind, ob Institutionen wie Arbeitsmarktregulierung, Beschäftigungsschutz, industrielle Beziehungen, Ausbildungssysteme oder Wohlfahrtsstaat einen Einfluss auf Beschäftigungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen haben, und wenn ja, welchen.

3.2. Flexibilisierungsschema und Forschungsfragen

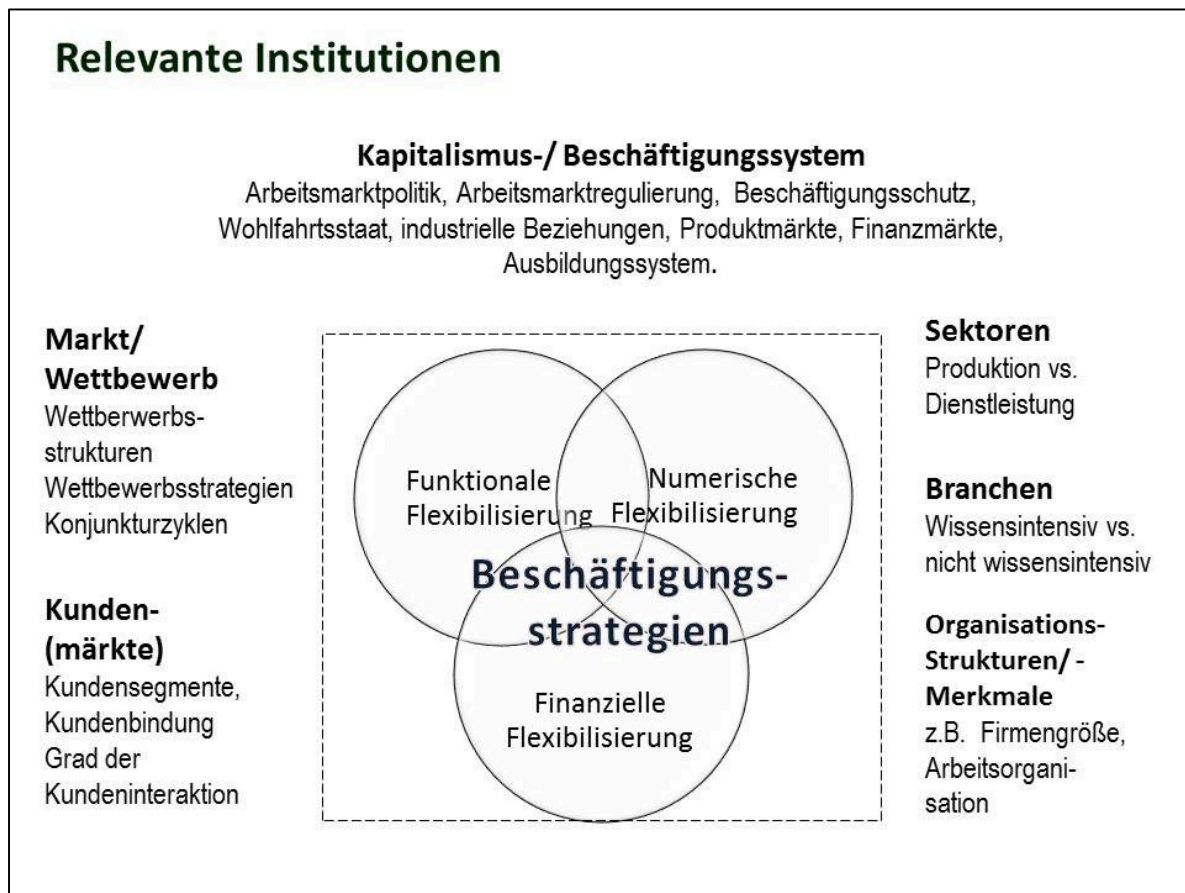
Segmentationstheoretische Erklärungen von unternehmerischen Beschäftigungsstrategien liefern ein grundlegendes begriffliches Instrumentarium, stoßen mit ihrer Erklärungskraft jedoch nicht nur mit Blick auf Dienstleistungsarbeit an ihre Grenzen, wie die vorangegangene Diskussion (vgl. Kapitel 2) verdeutlicht hat. Zudem rückt diese Arbeit die Einbettung personalpolitischer Entscheidungen in Markt- Organisations- und institutioneller Kontexte stärker in den Vordergrund. Für die nachfolgenden Analysen wird daher in Abgrenzung zu den wichtigsten Kritikpunkten von Segmentationstheorien ein Flexibilisierungsschema unternehmerischen Beschäftigungsstrategien entworfen.

Verbindung von unterschiedlichen Flexibilisierungsdimensionen

Ein zentraler Kritikpunkt an segmentationstheoretisch geprägten Flexibilisierungsschemata ist die mangelhafte Verknüpfung unterschiedlicher Flexibilisierungsdimensionen. Dies betrifft vor allem die idealtypische Trennung von funktionaler und numerischer Flexibilität. Kritisiert wird jedoch auch, dass, wie z.B. bei Atkinsons „flexible firm“-Konzept, die Verbindung von unterschiedlichen Formen der Flexibilität nur mittels Kern- und Randbelegschaft konzipiert wird. Dabei unterschätzen Kern- und Randbelegschaftsmodelle, dass Unternehmen numerische Flexibilität auch mit ihrer „Kernbelegschaft“- und umgekehrt funktionale Flexibilität durch „externe Randbelegschaften“ herstellen können. Unterbelichtet bleibt ebenfalls die Art und Weise, wie „Externe“ und „Interne“ miteinander zusammenarbeiten und möglicherweise sogar die gleichen Arbeitsplätze mit vergleichbaren Aufgaben bekleiden (Kalleberg, 2001:488).

Anknüpfend an Atkinsons Flexibilisierungsschema wird nachfolgend die Verbindung unterschiedlicher Flexibilisierungsbedarfe konzipiert (vgl. Abbildung 5, S. 67). Es wird angenommen, dass durch bestimmte Beschäftigungsformen, verschiedene Flexibilisierungsbedarfe erfüllt werden – allerdings nicht entsprechend einer klassischen Segmentierung, die zugespitzt zwischen extern/numerischen Flexibilisierungsstrategien durch Randbelegschaften und intern/funktionaler Flexibilisierung durch Kernbelegschaften unterscheidet. Diese Art der Flexibilisierung mag zwar für manche Unternehmen(-bereiche) empirisch zutreffen und wird dementsprechend durch das in Abb. 5 präsentierte Flexibilisierungsschema nicht ausgeschlossen. Eine entscheidende Erweiterung des Modells ist die Möglichkeit, dass bestimmte Beschäftigungsformen zugleich sowohl der numerischen, funktionalen als auch der finanziellen Flexibilisierung dienen. Dies wird in Abb. 5 durch die Überschneidung der Kreise dargestellt, welche die drei zentralen Flexibilisierungsdimensionen symbolisieren. Denkbar sind auch die Kombination von numerischer und funktionaler Flexibilisierung, finanzieller und numerischer oder finanzieller und funktionaler Flexibilität. Dahinter steht die aus dem bisherigen Stand der Forschung entwickelte Annahme, dass, erstens, unterschiedliche Flexibilisierungsbedarfe auch mit einer Beschäftigungsform erfüllt werden können und die Belegschaft sowohl in klassischer Normalarbeit – oder aber auch atypisch beschäftigt sein kann. Zudem ist davon auszugehen, dass es Einsatzstrategien für bestimmte Beschäftigungsarrangements gibt, die jenseits der gängigen „intern“ vs. „extern“ Unterscheidung verlaufen (vgl. Tünte et al 2011, vgl. Kapitel 2). Ziel der nachfolgenden Analysen ist eine konzeptionelle Zuordnung der betrachteten Beschäftigungsformen innerhalb des vorgestellten Flexibilisierungsschemas.

Abbildung 5: Schema der Beschäftigungsflexibilisierung



Quelle: eigene Darstellung

Kritikpunkt der Firmenzentrierung: Institutionelle Einbettung unternehmerischer Beschäftigungsstrategien

Ein weiterer Kritikpunkt segmentationstheoretischer Erklärungen ist die *Firmenzentrierung* dieser Ansätze, welche die Einbettung von Unternehmensentscheidungen in organisationale und institutionelle Kontexte vernachlässigt (Kalleberg, 2001). Das konzipierte Flexibilisierungsschema (Abb. 5) illustriert daher alle aus dem Stand der Forschung herausgearbeiteten, relevanten strukturellen Kontexte unternehmerischer Personalentscheidungen, die in den nachfolgenden empirischen Analysen aufgegriffen werden. Varianzen der Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung variieren in unterschiedlichen *Beschäftigungssystemen und Kapitalismusregimen*, so eine zentrale Annahme dieser Arbeit. Diese unterscheiden sich mit Blick auf relevante (Arbeitsmarkt-) Institutionen, z.B. der Arbeitsmarktregulierung, den industriellen Beziehungen und dem Ausbildungssystem. Ob diese die Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung mindern oder begünstigen ist eine offene Frage, die in den nachfolgenden Analysen untersucht wird. Die verschiedenen Beschäftigungssysteme bzw. Kapitalismusregime repräsentieren unterschiedliche Akteurskonstellationen zwischen

Unternehmen, dem Staat und Arbeitnehmern (Fligstein, 2001). Außerdem spiegelt sie unterschiedliche Koordinationsmechanismen von Firmen innerhalb von relevanten institutionellen Sphären (Hall/Soskice, 2001)(vgl. Kapitel 2) wieder. Die Bedeutung von nationalen und kapitalismusspezifischen Institutionen auf unternehmerische Beschäftigungsstrategien wird nachfolgend (Kapitel 7) durch einen Länder- und Kapitalismusvergleich herausgearbeitet. Dies erfolgt mit Hilfe der in Kapitel 2 vorgestellten Kapitalismustypologien von Hall und Soskice (2001) und Amable (2003).

Des Weiteren werden *sektorspezifische Varianzen* zwischen industrieller Produktion und Dienstleistungsarbeit, aber auch innerhalb des Dienstleistungssektors zwischen verschiedenen Dienstleistungsbranchen diskutiert. Erwartete Unterschiede zwischen *wissensintensiven Dienstleistungen* und *nicht-wissensintensiven Dienstleistungen* werden durch einen Branchenvergleich der Callcenter Industrie und der Verlags- und Medienbranche analysiert (vgl. Kapitel 3.1.3). Branchen und Dienstleistungsfelder sind mit unterschiedlichen *Markt- und Wettbewerbsstrukturen* konfrontiert. Dies betrifft z.B. die Konkurrenzsituation auf Märkten, die sich bei grundlegenden Markttransformationen verändern, wie aktuell am „Offline-Online-Shift“ in der Verlags- und Medienindustrie zu beobachten ist. Aber auch die Callcenter Branche unterliegt in der Konsolidierungsphase einem hohen Marktdruck. Zu prüfen gilt, ob, und wenn ja inwiefern dies die Beschäftigungsstrategien beeinflusst. Die Rolle von *Kundenmärkten* wird sowohl mit Blick auf die *Flexibilisierung*, als auch die *Stabilisierung* von (atypischer) Beschäftigung diskutiert. Erwartet wird, dass vor allem dort, wo kundenspezifisches Wissen und Kundenbindung besonders wichtig ist, eine höhere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen angestrebt wird.

Schließlich sind unterschiedliche Beschäftigungsstrategien auch in Abhängigkeit der jeweiligen *Organisationsstrukturen* bzw. *Organisationscharakteristika* zu erwarten. Dies betrifft z.B. die Organisationsgröße (Kalleberg/Reynolds/Marsden, 2003), die einen Effekt auf die Nutzung und Nutzungsintensität flexibler Beschäftigungsarrangements haben kann.

Zusammenfassend ist das Ziel dieser Arbeit die Analyse und Erklärung von Beschäftigungsstrategien im Segment der wachsenden Dienstleistungsindustrien. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Analyse von Nutzungsgründen und Nutzungskontexten atypischer Beschäftigungsformen, die in klassischen Arbeitsmarkttheorien überwiegend dem Bereich externer Flexibilisierung zugeordnet werden. *Zentrale Fragen diesbezüglich sind:*

- (1) Wie lassen sich Beschäftigungsstrategien der Flexibilisierung und Stabilisierung von Beschäftigung aus Firmenperspektive im Kontext von unterschiedlichen organisationalen, branchenbezogenen und markt(-wirtschaft-)lichen Strukturen erklären?

- (2) Folgt die Flexibilisierung von Beschäftigung in Dienstleistungsbranchen segmentationstheoretischen Erklärungen der Dualisierung von stabilen Kernbelegschaften und flexiblen Randbelegschaften, oder ist ein Funktionswandel atypischer Beschäftigung erkennbar? Welche Unterschiede existieren hierbei zwischen hochqualifizierter Wissensarbeit und mittel- bis geringqualifizierter Interaktionsarbeit?
- (3) Führt eine zunehmende Transnationalisierung von Dienstleistungen zu einer Konvergenz hin zur externen Flexibilisierung von Beschäftigung?

TEIL II: FLEXIBLE DIENSTLEISTUNGSARBEIT IN DEUTSCHLAND: EIN BRANCHENVERGLEICH

4. Beschäftigungsflexibilisierung und atypische Beschäftigung: Der „Fall Deutschland“

Deutschland galt bis in die 90er Jahre als vielzitiertes Beispiel für eine hohe wirtschaftliche Produktivität in Kombination mit einer hohen Beschäftigungssicherheit (Bosch/Haipeter/Latniak/Lehndorff, 2007). Seit den frühen 1990er Jahren wird jedoch vermehrt eine Fragmentierung des traditionellen „koordinierten“ deutschen Beschäftigungsmodells konstatiert. So spiegelte sich in den Arbeitsmarktreformen und Deregulierungen nach der Wiedervereinigung eine neo-liberale Neuorientierung zentraler Akteure wieder (Lehndorff, 2012:14). Zudem sei das Beschäftigungssystem mit Herausforderungen eines weniger regulierten Dienstleistungssektors konfrontiert (Bosch/Lehndorff/Rubery, 2009:21). Mit Blick auf den Arbeitsmarkt haben Beschäftigungsformen jenseits von unbefristeter Vollzeitbeschäftigung in den letzten Dekaden an Bedeutung gewonnen (Keller/Seifert, 2013). Im Vergleich zu anderen westlichen Gesellschaften ist der Anteil atypischer Beschäftigung in Deutschland überdurchschnittlich stark gestiegen (Walwei, 2013). Dies wirft in erster Linie die Frage auf, worauf diese Entwicklungen zurückzuführen sind, bzw. welche Besonderheiten den „Fall Deutschland“ kennzeichnen.

In jüngster Zeit haben sich verschiedene Studien verstärkt mit Erklärungsansätzen für den überproportionalen Anstieg atypischer Beschäftigung in Deutschland befasst (Dietz/Walwei, 2006; Walwei, 2013; Keller/Seifert, 2013; Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015). Ein zentrales Augenmerk gilt hierbei den rechtlichen und sozio-demographischen Veränderungen. Als entscheidende Faktoren für die Ausweitung von atypischer Beschäftigung werden häufig De-Regulierungsmaßnahmen bei Zeitarbeit, geringfügiger und befristeter Beschäftigung genannt, ebenso wie die steigende Arbeitsmarktpartizipation von Frauen (Struck/Seifert, 2009; Struck, 2006). Walwei thematisiert in diesem Zusammenhang „institutionelle Anreize“ des deutschen Beschäftigungssystems, das unternehmerische Entscheidungen für eine stärkere Nutzung atypischer Beschäftigung begünstigen. Betont wird diesbezüglich vor allem ein Ungleichgewicht zwischen stark reguliertem Normalarbeitsverhältnis und De-Regulierung atypischer Beschäftigung (Eichhorst/Marx/Thode, 2010; Walwei, 2013). Unbestritten ist, dass De-Regulierungsmaßnahmen, insbesondere im Zuge der Harz Gesetze 2003 und 2004, Unter-

nehmen den Einsatz bestimmter Beschäftigungsformen wie geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit und befristete Beschäftigung erleichtert haben (Keller/Seifert, 2013:107).

Dennoch lässt sich der Anstieg atypischer Beschäftigung nicht allein durch De-Regulierung und einen erhöhten Wettbewerb erklären. Keller und Seifert (2013) betonen diesbezüglich die Bedeutung eines großen Arbeitskräfteangebots auf dem deutschen Arbeitsmarkt, vor allem in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Dies erhöhe, so die Autoren, sowohl den Druck, als auch die Bereitschaft der Arbeitnehmer Arbeitsverhältnisse jenseits unbefristeter Vollzeitarbeit einzugehen. Zudem existiert weiterhin eine hohe Nachfrage an selbstgewählter Teilzeit bzw. geringfügiger Beschäftigung.

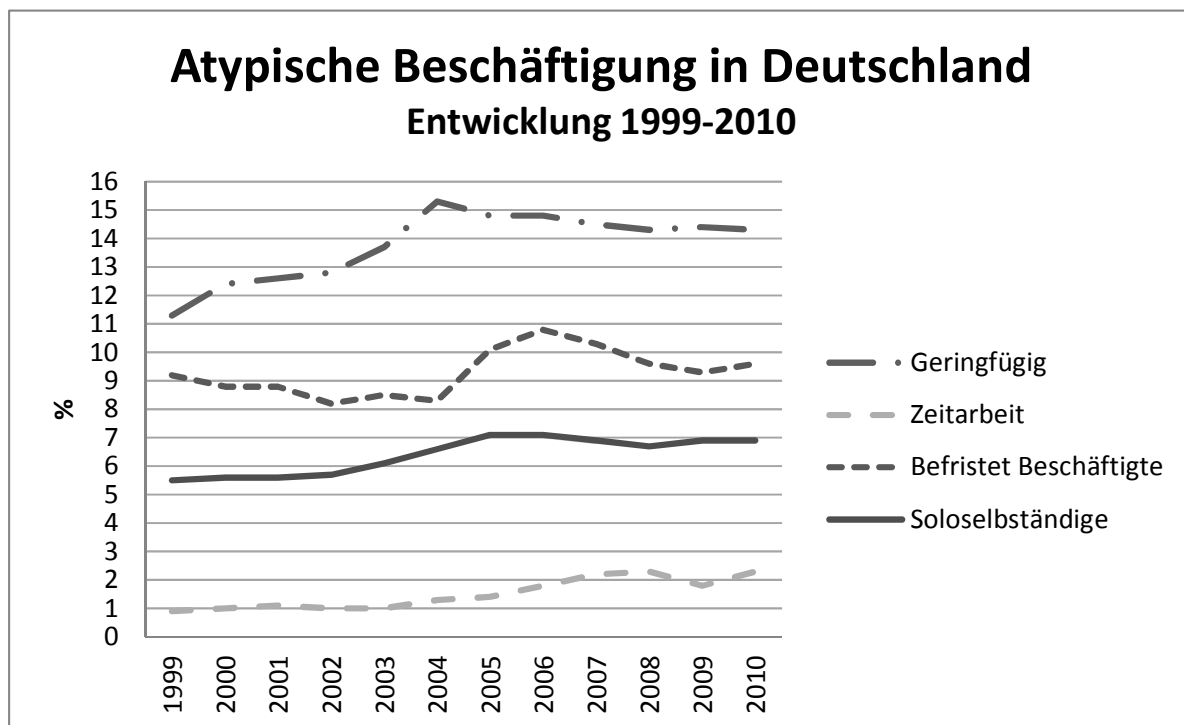
Apitzsch et al. (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015) gehen noch einen Schritt weiter und argumentieren, dass der Anstieg atypischer Beschäftigung ebenso auf De-Regulierungsprozesse wie auf Re-Regulierungsprozesse und Regulierungslücken bzw. ‚unterlassene Regulierung‘ zurückzuführen ist. Während Teilzeit- und befristete Beschäftigung und in Teilen auch Zeitarbeit sich durch verschiedene Regulierungsmaßnahmen vor allem in rechtlich-sozialer Hinsicht in den letzten Jahren den Normen des Normalarbeitsverhältnisses angenähert haben, sind vor allem geringfügige Beschäftigung und Soloselbständigkeit durch eine unzureichende Integration in soziale Sicherungssysteme gekennzeichnet (ebd.).

Mit Blick auf spezifische Regulierungskontexte, aber auch Besonderheiten des deutschen Wohlfahrtsstaats- und Kapitalismusregimes wird die Entwicklung atypischer Beschäftigung in den letzten Dekaden (Abschnitt 4.1.) und die gegenwärtige Diskussion zu den Ursachen dieses Anstiegs in den nachfolgenden Abschnitten nachgezeichnet. Die Debatte um institutionelle Besonderheiten, De-Regulierungskontexte, Re-Regulierung und nicht-Regulierung (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015) wird im Abschnitt 4.2 mit Blick auf die ausgewählten Branchen aufgegriffen. Abschnitt 4.3. knüpft an Erklärungsansätze an, die eine Ausweitung atypischer Beschäftigung vor allem auf den Ausbau von Dienstleistungssektoren und Dienstleistungstätigkeiten zurückführen. Hierzu erfolgt ein vergleichender Überblick über die Konstellation von Normalarbeit und atypischer Beschäftigung im produzierenden Gewerbe, einfachen personenbezogenen Dienstleistungen und unterschiedlichen Branchen wissensintensiver Dienstleistungsarbeit. Ziel dieses Vergleichs ist zum einen eine differenzierte Betrachtung des Zusammenhangs von atypischer Beschäftigung und Dienstleistungsarbeit, ehe tiefergehende branchenbezogene Analysen der Beschäftigungsstrategien im 5. Kapitel folgen.

4.1. Entwicklung atypischer Beschäftigung in Deutschland

Die Anzahl Erwerbstätiger in atypischen Beschäftigungsformen hat seit Beginn der 1990iger Jahre signifikant zugenommen (Statistisches Bundesamt, 2014). Auch der Anteil atypischer Beschäftigung in Relation zur gesamten Erwerbsbevölkerung ist vor allem bis 2010 stetig angestiegen. Keller und Seifert konstatieren von 1993 bis 2010 einen Zuwachs atypischer Beschäftigungsverhältnisse³ um 18,5 Prozentpunkte auf nunmehr 37,6% (2010). Allerdings berücksichtigen die Autoren in diesen kumulierten Berechnungen keine Soloselbständigen. Inklusive Soloselbständiger waren im Jahr 2010 44,5% aller Beschäftigungsbeziehungen in Deutschland atypisch. Der größte Anteil entfällt diesbezüglich auf Teilzeitarbeit, die sich seit 1991 (14%) bis zum Jahr 2010 fast verdoppelt hat (26,7%). Diese Entwicklung wird üblicherweise auf die gestiegene Erwerbsbeteiligung von Frauen zurückgeführt (Keller/Seifert, 2013:27).

Abbildung 6: Atypische Beschäftigungsentwicklung in Deutschland



Quelle: Eigene Graphik basierend auf Keller/Seifert 2013:26f, Tabelle 1

Mit Blick auf ‚externe‘ Formen der Beschäftigungsflexibilisierung hat sich sowohl der Anteil befristeter Beschäftigung, als auch der Zeitarbeit, Soloselbständigkeit und geringfügigen Be-

³ Der Gesamtanteil atypischer Beschäftigung an allen Erwerbstätigen in Deutschland lässt sich aufgrund der Überschneidung verschiedener Beschäftigungsformen in den amtlichen Statistiken und in den großen deutschen Befragungen (Mikrozensus, SOEP) schwer ermitteln. Daher handelt es sich in den zitierten Quellen meist um Annäherungen.

schäftigung⁴ erhöht. Vor allem seit dem Jahr 2003 sind die Anteile dieser Beschäftigungsformen überdurchschnittlich gestiegen: geringfügige Beschäftigung zwischen 2003 und 2004 sowie befristete Beschäftigung zwischen 2004 und 2005 um jeweils knapp 2% (vgl. Abb. 6, S. 72). Begründet wird dies vor allem mit De-Regulierungs- und arbeitspolitischen Maßnahmen. So lässt sich der sprunghafte Zuwachs geringfügiger Beschäftigung zwischen 2003 und 2004 unter anderem auf die erhöhte Verdienstgrenze von ursprünglich 325 auf 400 Euro [inzwischen 450, HM] erklären (Keller/Seifert 2013:27). Weitere Gründe sind zum einen in der Etablierung spezieller Minijobs für Privathaushalte mit geringeren Sozialversicherungspauschalen und steuerlichen Begünstigen zu sehen (Shire, 2015). Des Weiteren hat die verstärkte Aufnahme von Minijobs in Nebentätigkeit insbesondere seit 2006 zum Wachstum geringfügiger Beschäftigung beigetragen (Keller/Seifert, 2013).

Der Anstieg Alleinselbständiger ist unter anderem auf die aktive Förderung von Existenzgründungen („Ich-AG“) als arbeitsmarktpolitisches Instrument zurückzuführen. Dies betrifft vor allem den Zeitraum von 2002 bis 2005, in dem ein sprunghafter Anstieg dieser Beschäftigungsform zu verzeichnen ist (Kelleter, 2009:1206). Als weitere Gründe für den Bedeutungsgewinn von Soloselbständigkeit gelten die Zunahme von spezifischen Dienstleistungstätigkeiten durch wirtschaftssektorale Verschiebungen hin zu wissensintensiven Dienstleistungen sowie eine zunehmende Relevanz von Outsourcing und Franchising (Schulze Buschoff/Protsch, 2007; Eichhorst/Marx/Thode, 2010).

Auch Zeitarbeit und befristete Beschäftigung haben vor allem in der ersten Hälfte der 2000er Jahre zugenommen. Die Nutzung dieser Beschäftigungsformen wurde durch schrittweise Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen erleichtert. Der Anstieg befristeter Beschäftigung ist vor allem auf eine Zunahme befristeter Neueinstellungen zurückzuführen. Darüber hinaus ist befristete Beschäftigung vor allem in Bereichen mit einem starken Kündigungsschutz – wie dem öffentlichen Sektor – weit verbreitet (Eichhorst/Marx/Thode, 2010:7; Hohendanner, 2010; Keller/Seifert, 2014).

Sowohl Zeitarbeit, als auch befristete Beschäftigung sind stark an konjunkturelle Entwicklungen gekoppelt (Keller/Seifert, 2013:32ff). Während befristete Beschäftigungsverhältnisse jedoch häufig in unbefristete Arbeitsbeziehungen münden, ist die „Brückenfunktion“ der Zeitarbeit in Normalbeschäftigung nach wie vor umstritten (Voss/Vitols, 2013; Eichhorst/Marx/Thode, 2010).

⁴ Geringfügige Beschäftigung wird in den gängigen Flexibilisierungsschemata häufig als interne Form der Beschäftigungsflexibilisierung eingeordnet (Keller/Seifert, 2013; Hense/Liebig/Elsner, 2009). Wie in Kapitel 3 dargestellt, werden Minijobber in dieser Arbeit jedoch als externe Beschäftigungsflexibilisierungsform gefasst.

Atypische Beschäftigungsverhältnisse unterscheiden sich voneinander nicht nur im Regulierungsgrad und bezüglich der Chance, in Normalbeschäftigung zu gelangen. Vielmehr unterscheiden sie sich auch mit Blick auf soziale Risiken. Dies betrifft die Einbindung in soziale Sicherungssysteme – vor allem in das Rentensystem –, Niedriglohnrisiken und die Einbindung in betriebliche Arbeits- und Kooperationsstrukturen (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015). Während Soloselbständige vor allem die Risiken eigener sozialer Vorsorge tragen (ebd.), gelten Minijobber sowohl in Bezug ihre Rentenansprüche, als auch dem Risiko niedriger Entlohnung als besonders gefährdet (Voss/Weinkopf, 2012; Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015; Statistisches Bundesamt, 2012). Nicht unumstritten ist jedoch, ob, und in welchem Ausmaß atypische Beschäftigte, die in gängigen Segmentierungstheorien als Form der externen Beschäftigungsflexibilisierung gelten, in betriebliche Arbeitsabläufe und Kooperationsstrukturen integriert sind. Diese Debatte wird in Kapitel 5 mit Blick auf befristete Beschäftigung, Zeitarbeit, geringfügige Beschäftigung und Soloselbständigkeit aufgegriffen und durch eigene empirische Analysen fortgeführt.

Die Wahrscheinlichkeit atypischer Beschäftigung variiert nach *Wirtschaftssektor* und entlang der soziodemographischen Merkmale *Alter*, *Geschlecht* und *Qualifikationsniveau* (Walwei, 2013; Statistisches Bundesamt, 2012); und auch nach *Nationalität* (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015; Keller/Seifert, 2011a). Allgemein ist das Risiko atypischer Beschäftigung für geringqualifizierte Erwerbstätige ohne abgeschlossene Berufsausbildung höher als für Hochqualifizierte mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss. Zwar zeigen die Entwicklungen der letzten Dekade einen generellen Anstieg atypischer Beschäftigung, der auch im hochqualifizierten Beschäftigungssegment der Akademiker sichtbar wird. Allerdings fällt der Anstieg und der Anteil atypisch Beschäftigter im unqualifizierten Bereich (47%) deutlich höher aus, als bei Hochqualifizierten mit (Fach-) Hochschulabschluss (33,2%) (Walwei, 2013). Zudem unterscheiden sich auch die jeweiligen Beschäftigungsformen nach Qualifikationsniveau. Während im hochqualifizierten Segment vor allem Soloselbständigkeit dominiert, finden sich befristet Beschäftigte, Minijobber und Zeitarbeiter überproportional häufig in der Gruppe der Geringqualifizierten (Walwei, 2013).

Neben Geringqualifizierten sind auch Frauen und ausländische Erwerbstätige höheren Risiken atypischer Beschäftigung ausgesetzt. Sie sind häufiger geringfügig beschäftigt und in stärkerem Maße von Niedriglohnbeschäftigung betroffen (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015). Sektorspezifische Analysen haben zudem gezeigt, dass gerade in einfachen, überwiegend personenbezogenen Dienstleistungen die geringsten Anteile weibli-

cher Vollzeitbeschäftigung vorzufinden sind (37,8%). Dieser Wert liegt etwa 30% niedriger als im produzierenden Gewerbe und ist um 10 Prozentpunkte niedriger als in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen. Männer sind hingegen nicht nur häufiger Vollzeit und unbefristet beschäftigt. Besonders in wissensintensiven Dienstleistungen sind sie auch häufiger Alleinselbständig (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Erwerbslandschaft in Deutschland durch eine Vielzahl atypischer Beschäftigungsformen gekennzeichnet ist, deren Verbreitung nach Branchen, Qualifikationsniveau, Geschlecht und Nationalität variiert. Der im internationalen Vergleich überproportional hohe Anstieg von Beschäftigungsformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses lenkt den Blick auf die für Deutschland spezifische, institutionelle Konfiguration des Beschäftigungssystems. Die Frage, ob dieses institutionelle Gefüge spezielle Anreize für Unternehmen liefert, in stärkerem Maße auf externe Formen der personellen Flexibilisierung zurückzugreifen wird im nachfolgenden Abschnitt erörtert.

4.2. Institutionelle Anreize für atypische Beschäftigung?

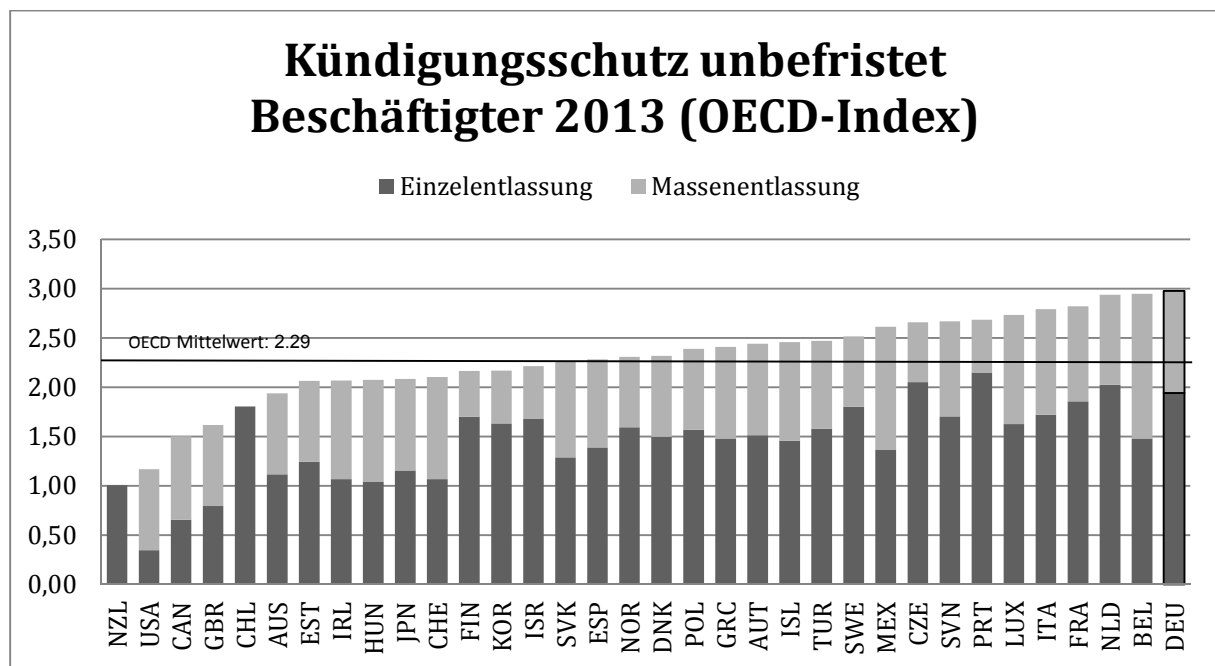
Vergleichende Forschungen weisen gerade im Hinblick auf institutionelle Kontexte und Produktionsmodelle auf unterschiedliche Präferenzen der Firmen hin zu einer stärkeren internen oder externen Flexibilisierung von Beschäftigung hin (Kalleberg, 2001; Olsen/Kalleberg, 2004). Im Kontext des deutschen Arbeitsmarktes gibt es unterschiedliche „Lesarten“, ob Firmen (weiterhin) im stärkeren Maße interne Flexibilisierungsformen nutzen (Bosch/Haipeter/Latniak/Lehndorff, 2007; Hohendanner/Bellmann, 2007) oder ob externe Formen der Beschäftigungsflexibilisierung an Bedeutung gewonnen haben (Struck/Grotheer/Schröder/Köhler, 2007). Stabile Beschäftigungsbeziehungen werden häufig in internen Arbeitsmärkten verortet, wenngleich es auch verschiedene Thesen gibt, wonach auch interne Stammebelegschaften in zunehmenden Maße mit unsicherer Beschäftigung konfrontiert sind (Beck, 1999).

Der Argumentation von Walwei (2013) folgend, sind unterschiedliche Formen atypischer Beschäftigung nicht zuletzt deshalb von Bedeutung, weil hier vergleichsweise hohe institutionelle Anreize für Beschäftigungsformen jenseits unbezahlter Vollzeitarbeit existieren. Dies betrifft vor allem

„... die hohen Sozialversicherungsbeiträge, ein relativ strikter Kündigungsschutz, die zuletzt stärkere Aktivierung von Arbeitslosen und die noch immer starke Dominanz des „Ernährermodells“ (Walwei, 2013).

Mit Blick auf den *Kündigungsschutz* wird deutlich, dass Deutschland im OECD-Vergleich den restriktivsten Schutz besitzt. Eine häufig verwendete Vergleichsgröße ist diesbezüglich ein von der OECD entwickelter Index, der den Schutz vor Einzel- und Massenentlassungen erfasst. Die Indexwerte besitzen diesbezüglich einen Wertebereich von 0, gleichbedeutend mit keinem Kündigungsschutz unbefristet beschäftigter Arbeitnehmer, und 6 als maximaler Schutz. In der Kumulation von Kündigungsschutz vor Einzel- und vor Massenentlassung erreicht Deutschland mit einem Wert von 3 den internationalen Spitzenplatz (vgl. Abb. 7).

Abbildung 7: Kündigungsschutz im Ländervergleich



Quelle: OECD Employment Protection Database, 2013 (update, www.oecd.org/employment/protection, veränderte Darstellung)

Der Anreiz für atypische Beschäftigungsarrangements liegt in der Schwierigkeit von Unternehmen, festangestellte Mitarbeiter zu entlassen. Dies erklärt dementsprechend vor allem Anreize für atypische Beschäftigungsformen, die auf eine zeitlich befristete Zusammenarbeit zielen, wie befristete Beschäftigung, Zeitarbeit ggf. aber auch freie Mitarbeit und geringfügige Beschäftigung (die ebenfalls zeitlich befristet sein kann). Vor allem Branchensegmente, die innerhalb von Deutschland einen besonders hohen Kündigungsschutz („Bestandsschutz“) haben, z.B. der öffentliche Dienst, weisen einen überdurchschnittlich hohen Anteil befristeter Beschäftigung auf (Eichhorst/Marx/Thode, 2010:18). So waren im Jahr 2008 „40% aller befristet Beschäftigten .. in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Sozialwesen, in öffentlichen oder gemeinnützigen Einrichtungen tätig“ (Hohendanner, 2010:1). Als wichtigste Gründe für die zeitliche Befristung von Verträgen im öffentlichen Sektor werden vor allem „zeitlich be-

grenzte Projekt- und Haushaltsmittel .. insbesondere in wissenschaftlichen Einrichtungen“ (Hohendanner, 2010:5) genannt. Ebenfalls eine Rolle spielen zeitlich befristete Stellenvertretungen von Beschäftigten in Elternzeit (ebd.). Die Nutzung befristeter Beschäftigungsverhältnisse ist jedoch auch darüber hinaus eine wichtige Beschäftigungsstrategie. Während Befristungen in der Privatwirtschaft häufig den Einstieg in ein neues Arbeitsverhältnis markieren, ist befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst nicht nur weit verbreitet, sondern liefert im Vergleich zur Privatwirtschaft auch deutlich niedrigere Übernahmequoten in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse (Keller/Seifert, 2014:630f). Dieses Beispiel des öffentlichen Dienstes unterstreicht einerseits die Bedeutung eines hohen Bestands- und Kündigungsschutzes für die Präferenz befristeter Beschäftigungsverhältnisse, aber auch die Relevanz von projektbezogenen Beschäftigungen und marktbezogenen Determinanten einer stärkeren Ökonomisierung des öffentlichen Sektors.

Die Nutzung zeitlich begrenzter Beschäftigungsarrangements ist neben einem vergleichsweise hohen Kündigungsschutz von Erwerbstätigen in unbefristeter Beschäftigung auch auf gerichtliche Praktiken im Umgang mit Kündigungsklagen zurückzuführen. Diese können von Arbeitnehmern vergleichsweise einfach vor Arbeitsgerichten eingebracht werden und kurzfristige Entlassungen verhindern, verzögern oder nur mit erheblichen Abfindungszahlungen ermöglichen (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015).

Das deutsche Beschäftigungssystem begünstigt nach wie vor das männliche *Ernährermodell*, d.h. einen männlichen Hauptverdiener und weiblichem Hinzuverdienst oder weiblicher nicht-Erwerbstätigkeit (nicht bezahlte häusliche Reproduktionstätigkeit). Steuerliche Begünstigungen durch das Ehegattensplitting und die Möglichkeit einer Sozialversicherung über den Ehepartner, sowie die immer noch unzureichende Bereitstellung von Kinder-Betreuungsplätzen liefern Anreize für nicht-Erwerbstätigkeit oder geringfügige Beschäftigung, vorwiegend von Frauen (Lehndorff/Bosch/Haipeter/Latniak, 2009). Nach wie vor arbeiten Frauen überproportional häufig in Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung. Vor allem geringfügige Beschäftigungsverhältnisse sind sehr stark an das männliche Brotverdienermodell gekoppelt, indem Minijobber ihre soziale Absicherung hauptsächlich über den Ehepartner erhalten (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015).

Der Ausbau staatlicher Betreuungseinrichtungen der letzten Jahre deutet einerseits auf den Wandel des klassischen Ernährermodells und (politischen) Bestrebungen einer Erhöhung weiblicher Vollzeitbeschäftigung hin. Allerdings zeigt die jüngste Einführung des Betreuungsgeldes im Jahr 2013 für Eltern, die ihre Kinder im 2. Und 3. Lebensjahr zu Hause erzie-

hen und keine öffentliche Betreuung in Kindertagesstätten in Anspruch nehmen, eine Fortführung konservativer Familienpolitik.

4.3. Branchenspezifische Unterschiede atypischer Beschäftigung

Der Anstieg atypischer Beschäftigung in den letzten Jahrzehnten betrifft alle Sektoren, den Dienstleistungssektor allerdings in besonders ausgeprägtem Maße. Hier stieg der kumulierte Anteil (d.h. die überschneidungsfreie Summe aus Teilzeit, Minijobs, befristeter Beschäftigung inklusive Zeitarbeit und Soloselbständigen) von 27,6% im Jahr 1991 um 14,8 Prozentpunkte auf 42,4% im Jahr 2011. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil atypischer Beschäftigung im primären Sektor um 10,9 Prozentpunkte (von 22,1% auf 33,0%) und im sekundären Sektor um 6,9 Prozentpunkte (von 12,1% auf 19,0%) (Walwei, 2013, Table 7, S. 79). Für eine detailliertere Betrachtung der Verschiebung von Beschäftigung in neue wissensintensive Dienstleistungsbereiche und um intersektorale Unterschiede im Dienstleistungssektor abzubilden und zu identifizieren erscheint diese dreigliedrige Sektor-Betrachtung allerdings zu grob. Differenzierte Betrachtungen zu intersektoralen Unterschieden atypischer Beschäftigung im Dienstleistungssegment liefern bislang nur wenige Studien. Bellmann et al. (Bellmann/Fischer/Hohendanner, 2009:384f) unterscheiden innerhalb des Dienstleistungssektors zwischen *produktionsorientierten Dienstleistungen*,⁵ *distributiven Dienstleistungen*,⁶ *personenbezogenen Dienstleistungen*⁷ und *sozialen Dienstleistungen*⁸. Analysen entlang dieser Branchendifferenzierung auf Basis des IAB- Betriebspanels verdeutlichen bereits unterschiedliche Formen atypischer Beschäftigung in unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen, wie z.B. hohe Anteile geringfügiger Beschäftigung (26%) in personenbezogenen Dienstleistungen und überdurchschnittlich hohe Teilzeit- (41%) und Befristungsquoten (12%) in sozialen Dienstleistungen. Zeitarbeit wird hingegen eher im produzierenden Gewerbe eingesetzt (Bellmann/Fischer/Hohendanner, 2009:398). Zwar verdeutlicht bereits diese Differenzierung wichtige Unterschiede innerhalb des Dienstleistungssektors, allerdings werden hier sehr heterogene Branchen in Gruppen zusammengefasst, was zum Teil hohe Nutzungsintensitäten bestimmter Beschäftigungsformen in spezifischen Branchenbereichen verdeckt.

⁵ Hierzu zählen: Kreditinstitute, Versicherungsgewerbe, Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung, Rechts-, Steuer, und Unternehmensberatung, Werbung, Marktforschung, Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, sonstige Dienstleistungen (überwiegend für Unternehmen).

⁶ Darunter fallen: Kraftfahrzeughandel oder -reparatur, Tankstellen, Großhandel und Handelsvermittlung, Einzelhandel (ohne KFZ), Reparatur von Gebrauchsgütern, Verkehr, Nachrichtenübermittlung

⁷ Gaststätten, Beherbergungsgewerbe, andere Dienstleistungen wie: Wäscherei, Reinigung, Friseurgewerbe, Kosmetik, Bestattungswesen, Bäder, Saunas, Solarien etc., private Haushalte

⁸ Erziehung und Unterricht, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, Entsorgung, Abwasser- und Abfallbeseitigung, Kultur, Sport und Unterhaltung, Interessenvertretungen, Verbände, kirchliche und andere religiöse Vereinigungen, öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung

Geeigneter als die Branchenklassifikation von Bellmann et al. (2009) erscheint die von Apitzsch et al. verwendete Branchenklassifikation (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015:54f).

Tabelle 7: Ausgewählte Branchensegmente des produzierenden Gewerbes, wissens- und weniger wissensintensive Dienstleistungen

NACE (2003) Klassifikation	Produzierendes Gewerbe	%
15	Ernährungsgewerbe	27.2
16	Tabakverarbeitung	
17	Textilgewerbe	
18	Bekleidungsindustrie	
19	Ledergewerbe, Herstellung von Schuhen	
20	Holzgewerbe ohne Herstellung von Möbeln	
21	Papiergewerbe	
23	Kokerei, Mineralöl, Spalt-, Brutstoffe	
24	Chemische Industrie	
25	Gummi- und Kunststoffwaren	
26	Glasgewerbe, Herstellung von Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	
27	Metallerzeugung und -bearbeitung	
28	Herstellung von Metallerzeugnissen	
29	Maschinenbau	
30	Herstellung von Büromaschinen, DV-Einrichtungen	
31	Geräte der Elektrizitätserzeugung	
32	Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik	
33	Medizin, Mess- und Regelungstechnik, Optik, Uhren	
34	Fahrzeugbau, Automobilbranche	
35	Sonstiger Fahrzeugbau	
36	Möbel, Schmuck, Musikinstrumente u.ä.	
37	Recycling	
Marktbasierte wissensintensive Dienstleistungen (ohne Hightech- und Finanzdienstleistungen)		10.9
61	Schifffahrt	
62	Luftfahrt	
70	Grundstück- und Wohnungswesen	
71	Vermietung beweglicher Sachen ohne Personen	
74	DL überwiegend für Unternehmen	
Wissensintensive Hightechdienstleistungen		5.0
64	Nachrichtenübermittlung	
72	Datenverarbeitung und Datenbanken	
73	Forschung und Entwicklung	
Wissensintensive Finanzdienstleistungen		5.0
65	Kreditgewerbe	
66	Versicherungsgewerbe	
67	Mit Kredit und Versicherung verbundene Tätigkeiten	
Erziehung, Gesundheit und Soziale Arbeit		27.5
80	Erziehung und Unterricht	
85	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	
Kreativindustrie, Sport, Verlage und Medien		4.1
22	Verlags- und Druckgewerbe, Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	
92	Kultur, Sport und Unterhaltung	
Einfache, überwiegend personenbezogene Dienstleistungen		20.3
95	Private Haushalte	
93	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (u.a. Wäscherei und chemische Reinigung, Friseur und Kosmetiksalons)	
55	Gastgewerbe	
52	Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	

Quelle: SOEP, Welle 2010, eigene Berechnungen, alle Daten gewichtet. Entnommen aus: Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015:54f), Tabelle 4

In Abgrenzung zum produzierenden Gewerbe werden hier in Anlehnung an die Eurostat Klassifikation (Eurostat, 2014) und Shire (Shire, 2007) sechs verschiedene Branchensegmente des Dienstleistungssektors betrachtet. Neben einfachen, überwiegend personenbezogenen Dienst-

leistungen⁹ als weniger wissensintensive Dienstleistungen, wird zwischen fünf verschiedenen Branchengruppen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen unterschieden, und zwar: *marktbasierte-, Hightech-, und Finanzdienstleistungen*, sowie *Gesundheit, Erziehung und soziale Arbeit* und die *Kreativindustrie* als eigenständige Kategorien (vgl. Tabelle 7, S. 79).

Der Vorteil dieser Klassifikation liegt vor allem in einem besseren Verständnis der Beschäftigungsflexibilisierung im Zuge von Beschäftigungswandel im Tertiarisierungsprozess. Zudem erlaubt diese Differenzierung eine geeignete konzeptionelle Integration geschlechtsspezifischer Unterschiede in den Beschäftigungsformen, da z.B. sowohl personenbezogene Dienstleistungen als auch Dienstleistungen im Bereich Gesundheit, Erziehung und soziale Arbeit im Kontrast zum produzierenden Gewerbe durch hohe Anteile weiblicher Erwerbstätiger gekennzeichnet sind. Die Konzipierung der Kreativindustrie als eigenständiges Segment ist nicht zuletzt deshalb wichtig, da viele Erkenntnisse zum Wandel von Beschäftigung und Arbeitsorganisation sowie Entgrenzung und Vermarktlichung in Studien zur Kreativindustrie erlangt wurden (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015; Manske/Schnell, 2010; Apitzsch, 2010). Für die Betrachtung der Verlags- und Medienindustrie im nachfolgenden Branchenvergleich ist die Einordnung der Beschäftigungsstrategien in der Kreativindustrie in den Kontext wissensintensiver Dienstleistungsarbeit und im Kontrast zu weniger wissensintensiven Dienstleistungsbereichen besonders wichtig¹⁰.

⁹ Diese Kategorie ist weitestgehend vergleichbar mit dem Segment personenbezogener Dienstleistungen bei Bellmann et al. (2009). Für Details vgl. Tabelle 7, S. 79.

¹⁰ Callcenterdienstleistungen gelten allgemein als weniger wissensintensive Dienstleistungen. In statistischen Klassifikationen werden sie nicht einem Branchenbereich zugeordnet, sondern finden sich in vielen verschiedenen Bereichen wieder. Freie Callcenter-Dienstleister werden in der NACE-Wirtschaftsklassifikation von 2003 im Bereich marktbasierter Dienstleistungen verortet.

Tabelle 8: Beschäftigungsformen in produzierendem Gewerbe, wissensintensiven und weniger wissensintensiven Dienstleistungsbranchen (2010)

	Produzierendes Gewerbe	Wissensintensive Dienstleistungssektoren (KIS)					Kreativindustrie, Sport, Verlage und Medien	Einfache, überwiegend personenbezogene Dienstleistungen
		Marktbasierte Dienstleistungen	Hightechdienstleistungen	Finanzdienstleistungen	Erziehung, Gesundheit und Soziale Arbeit			
	%	%	%	%	%	%	%	
Erwerbsstatus								
Vollzeit erwerbstätig	84.7	61.2	75.7	78.1	53.3	63.2	50.6	
Teilzeitbeschäftigung	7.2	22.6	19.1	16.1	32.7	18.9	25.7	
Ausbildung, Lehre	4.6	(2.7)	(0.6)	(2.2)	3.0	(1.8)	4.7	
Geringfügig beschäftigt	3.2	(13.4)	(4.4)	(3.1)	9.8	16.1	18.7	
Altersteilzeit mit Arbeitszeit Null	(0.3)	(0.1)	(0.2)	(0.5)	(0.2)		(0.2)	
Sonstiges ¹					1.1		(0.0)	
Gesamt	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
Weitere Beschäftigungsformen								
Zeitarbeit	3.3	3.5	(5.4) ⁴	(0.3)	2.2	(3.8)	2.1	
Solo-Selbstständigkeit	1.5	13.6	5.3	5.1	4.9	16.1	5.8	
Frist der Beschäftigung								
Unbefristet	85.4	63.5	76.3	87.7	71.1	68.7	66.3	
Befristet	9.8	9.2	15.8	5.0	19.8	12.8	13	
Trifft nicht zu, kein Arbeitsvertrag ²	4.5	27.2	7.6	6.8	8.9	18.4	20.5	
Gesamt ³	99.7	99.9	99.8	99.5	99.8	100	99.8	

¹ Werkstatt für behinderte Menschen.

² Unter diese Kategorie fallen Solo-Selbstständige und andere Beschäftigte ohne Arbeitsvertrag.

³ Abweichungen vom Gesamtanteil sind auf fehlende Werte zurückzuführen.

⁴ Größere Differenz zwischen gewichtetem und ungewichtetem Anteil: ungewichteter Wert: 2.1%.

Quelle: SOEP, Welle 2010, eigene Berechnungen, alle Daten gewichtet.

Fallzahlen kleiner als 20 in Klammern. Entnommen aus: Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015:57.

Im Vergleich zum produzierenden Gewerbe, aber auch wissensintensiven Dienstleistungssektoren wie Finanzdienstleistungen und in Teilen auch Hightechdienstleistungen sind nicht nur weiblich dominierte Dienstleistungstätigkeiten im Segment Erziehung, Gesundheit und Soziale Arbeit, sondern auch marktbasierende Dienstleistungen und die Kreativindustrie durch ein hohes Maß unterschiedlicher Formen atypischer Beschäftigung gekennzeichnet. Anders als in Erziehung-, Gesundheits- und sozialen Dienstleistungen mit überdurchschnittlich hohen Teilzeit und Befristungsanteilen sind sowohl in marktbasierenden Dienstleistungen, als auch in der Kreativindustrie Soloselbstständige und Minijobber die wichtigsten Formen der personellen Flexibilisierung. Vor allem mit Blick auf die Kreativindustrie widersprechen diese Ergebnisse arbeitssoziologischen Befunden, die geringfügige Beschäftigung vor allem mit einfachen Dienstleistungstätigkeiten in Verbindung bringen. Mit einem Beschäftigtenanteil von 16,1% liegt die Minijobberquote in der Kreativindustrie auf einem ähnlichen Niveau wie in Branchenbereichen einfacher Dienstleistungstätigkeiten. (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015). Diese überraschenden Befunde werfen unweigerlich die Frage nach der Bedeutung geringfügiger Beschäftigung in der Kreativindustrie auf. Unklar ist, ob sie im klassischen Sinne der externen numerischen Flexibilisierung dienen oder andere Flexibilisierungsfunktionen erfüllen. Diese Fragen der speziellen Nutzungskontexte und Einsatzstrate-

gien von Minijobbern in der Kreativindustrie wird mit Blick auf die Verlags- und Medienindustrie in Kapitel 5 aufgegriffen und anhand von umfassenden empirischen Analysen beantwortet.

Analysen von Eichhorst und Marx (2009) zufolge stehen sowohl Callcenter als auch die Kreativindustrie exemplarisch für „dynamische“ Dienstleistungsbereiche“ (vgl. hierzu auch Darstellungen in Kapitel 3). Dynamische Dienstleistungsbereiche sind durch ein hohes Maß an Flexibilisierung gekennzeichnet. In diesem Segment bestehen jedoch grundsätzliche Unterschiede in der Art der personellen Flexibilisierung (Eichhorst/Marx/Thode, 2010:27). Ausschlaggebend hierfür ist neben der Aufgabenstruktur das Qualifikationsniveau, d.h. ob es sich um *wissensintensive* oder *nicht-wissensintensive Dienstleistungsarbeit* handelt. (ebd. 30). Auf den ersten Blick unterstreichen die obigen Ergebnisse diese Unterscheidung zwischen „etablierten Dienstleistungsbereichen“, wie z.B. dem Finanzdienstleistungssektor mit geringen Anteilen personeller und vor allem geringer Bedeutung externer Flexibilisierung und „dynamischen Dienstleistungsbranchen“ mit vorwiegend externen Formen der Beschäftigungsflexibilisierung. Qualifikationen werden hier als übertragbar beschrieben, Weiterbildung erfolgt informell oder „on the job“ und die Betriebszugehörigkeit wird als eher kurz charakterisiert. Allerdings unterscheiden sich die Hauptformen atypischer Beschäftigung nach wissensintensiven bzw. weniger wissensintensiven Branchenbereichen im wachsenden Segment dynamischer Dienstleistungsbranchen: Während im wachsenden Segment hochqualifizierter Dienstleistungen befristet Beschäftigte, Praktikanten, Trainees und Freelancer vorherrschen, finden sich im Dienstleistungssektor mit mittleren oder niedrigen Qualifikationsanforderungen, so Eichhorst et al., vor allem Mitarbeiter in Teilzeit, geringfügiger- und befristeter Beschäftigung. Als Branchenbeispiele für wissensintensive Dienstleistungen werden die IT-Branche sowie die Medien- und Kreativindustrie genannt, während das Reinigungsgewerbe, Callcenter und das Gaststättengewerbe exemplarisch für Dienstleistungen mit mittleren oder niedrigen Qualifikationsanforderungen stehen (Eichhorst/Marx/Thode, 2010:27ff).

Allerdings wirft diese Systematik, wie zuvor erwähnt, nicht nur mit Blick auf geringfügige Beschäftigung, die ebenfalls im hochqualifizierten Branchensegment der Kreativindustrie (Mottweiler/Tünste, 2013) sehr präsent ist, Fragen auf. Unbelichtet bleiben auch langfristige Beschäftigungsbindungen von freien Mitarbeitern in unterschiedlichen Branchenbereichen des Informations- und Kommunikationssektors (IT-Industrie, Medien- und Verlagsindustrie) (Tünste/Apitzsch/Shire, 2011; Gottschall, 1999; Kaiser/Rössing, 2010; Tünste/Mottweiler/Shire, 2012), die ebenfalls auf komplexere Beschäftigungsbeziehungen im

Dienstleistungsbereich hinweisen. Zudem werden wirtschaftsstrukturelle Veränderungen durch Auslagerungsprozesse vernachlässigt. So fanden beispielsweise im Bankensektor und in der Versicherungsindustrie Flexibilisierungsprozesse durch die Gründung und Auslagerung von Callcenter Dienstleistungen statt (Shire, 2005; Haipeter/Pernod-Lemattre, 2007). Oft wird zudem die für Dienstleistungen konstitutive Rolle des Kunden vor allem bei quantitativen Strukturanalysen zu wenig berücksichtigt. Diese Aspekte werden in den nachfolgenden Branchenanalysen zu Callcentern und der Verlags- und Medienindustrie systematisch aufgegriffen. Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel deutlich, dass atypische Beschäftigungsformen in den letzten Dekaden in Deutschland signifikant zugenommen haben. Diese Entwicklungen stehen einerseits im Zusammenhang mit De-Regulierungskontexten, wie z.B. den Harz-Reformen Mitte der 2000er Jahre. Zudem sind jedoch auch gesetzliche Regulierungslücken von Bedeutung. Dies betrifft insbesondere die Ausweitung geringfügiger Beschäftigung und Soloselbstständigkeit und die damit verbunden sozialen Risiken der Erwerbstätigen. Vor allem in rechtlicher Hinsicht sind die Prekarisierungsrisiken dieser beiden Beschäftigungsformen besonders evident. (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015). Umgekehrt stehen Strategien der Beschäftigungsflexibilisierung im Zusammenhang mit der Regulierung von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen in Form von striktem Kündigungsschutz und arbeitsrechtlichen Möglichkeiten, gegen Kündigungen vorzugehen. Diese starken Kündigungsschutzregelungen werden gemeinsam mit hohen Sozialversicherungsbeiträgen und dem deutschen Brotverdienermodell, welches männliche Vollzeitbeschäftigung und weibliche Teilzeit- oder geringfügige Beschäftigung als Hinzuverdienst begünstigt, als „institutionelle Anreize“ (Walwei, 2013) interpretiert.

Allerdings variieren Ausmaß und Formen atypischer Beschäftigung einerseits nach Wirtschaftssektoren - mit höheren Anteilen im Dienstleistungssektor als im primären und sekundären Sektor. Andererseits existieren auch innerhalb des Dienstleistungssektors signifikante Unterschiede. Diese Unterschiede lassen sich nur zu einem gewissen Grad durch unterschiedliche Geschlechterverteilung (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015) und Aufgabenkomplexität/ Qualifikationsniveau (Eichhorst/Marx, 2009; Eichhorst/Marx/Thode, 2010) erklären. Fragen, z.B. mit Blick auf die hohen Anteile geringfügiger Beschäftigung in der Kreativindustrie bleiben offen. Aus diesem Grund erfolgt in den nachfolgenden empirischen Kapiteln eine systematische Analyse der Beschäftigungsstrategien in zwei Dienstleistungssektoren, die in besonderem Maße für Beschäftigungsflexibilisierung und Beschäftigungswandel sowie Interaktions- und Wissensarbeit stehen: Callcenter und die Verlags- und Medienindust-

rie. Der Blick auf die Organisations- bzw. Betriebsebene erlaubt diesbezüglich eine detaillierte Analyse der Nutzungs- und Einsatzstrategien atypischer Beschäftigung im Zusammenhang von institutionellen, marktbezogenen und unternehmensbezogenen Kontextfaktoren. In einem weiteren Schritt werden im Abschnitt III, Kapitel 6 und 7, durch einen Länder- und Kapitalismusvergleich die Bedeutung institutioneller Konfigurationen des Beschäftigungssystems für Beschäftigungsstrategien am Beispiel von Callcentern analysiert. Dies ermöglicht eine dezidierte Prüfung der These „institutioneller Anreize“ jenseits des klassischen Fokus auf das produzierende Gewerbe.

5. Flexibilisierungsstrategien in Callcentern und Medienunternehmen: Forschungsstand und Hypothesen

In der Diskussion um den Wandel von Arbeit und Beschäftigungsmodellen werden vielfältige interne und externe „Treiber“ der Veränderung thematisiert, unter anderem der Prozess der Globalisierung, der zu einer verstärkten internationalen Konkurrenz geführt hat (Bosch/Lehndorff/Rubery, 2009). Die globale Konkurrenz beeinflusst die Organisation und Umstrukturierung von Arbeit in vielen Sektoren, auch im wachsenden Dienstleistungssektor (van Jaarsveld/Zuberi, 2011). Callcenter sind in diesem Zusammenhang ein besonders prägnantes Beispiel für die Herausbildung neuer Organisationsformen und neuer Dienstleistungstätigkeiten. Paradigmatisch für interaktive Dienstleistungsarbeit an der Schnittstelle zwischen Organisation und Organisationsumwelt gelten sie als „Kristallisationspunkt“ neuer Arbeitsbeziehungen, Arbeitsbedingungen und einer neuen Dienstleistungskultur (D’Alessio/Oberbeck, 2002; Batt/Holman/Holtgrewe, 2009). In der neuen Dienstleistungsforschung stehen Callcenter wie kaum eine zweite Branche für die Kernelemente marktvermittelter Dienstleistungen (Jacobsen, 2010).

Auf der anderen Seite lassen sich Beschäftigungswandel, veränderte Organisationsstrukturen, Professionen und Beschäftigungsbeziehungen in wissensintensiven Dienstleistungen besonders gut am Beispiel der Verlags- und Medienindustrie veranschaulichen. Die Evidenz, Bedeutung und Funktionsweise von projektförmiger Arbeit und Projektnetzwerken lässt sich hier wie an kaum einer anderen Branche veranschaulichen. Die Verlags- und Medienindustrie steht exemplarisch für „Wissensproduktion“, die sich im Kontext der Digitalisierung im Umbruch befindet und ebenfalls einen Wandel vom „Handwerklichen“ der Printmedienerstellung und Distribution zu einer größeren Bedeutung neuer Dienstleistungsfunktionen im Kontext dieser Wissensarbeit erfährt.

Sowohl Callcenter als auch Verlags- und Medienunternehmen sind durch eine Vielzahl organisationaler Restrukturierungsprozesse, veränderte Marktkontexte und zunehmende Ungewissheitszonen gekennzeichnet. Diese Ungewissheiten werden in den nachfolgenden Abschnitten konkretisiert und in Zusammenhang mit Strategien der Beschäftigungsflexibilisierung analysiert.

Dieses Kapitel liefert einen Überblick über die betrachteten Branchen „Callcenter“ (Abschnitt 5.2.) und Verlags- und Medienindustrie (Abschnitt 5.3.). Zu den relevanten Aspekten der organisationalen Flexibilisierung und der Beschäftigungsflexibilisierung wird der Stand der Forschung kurz dargestellt. Mit Blick auf die relevanten Analysedimensionen, und zwar des Marktkontextes, der Organisationscharakteristika, Interessenvertretungsstrukturen und Ein-

satzstrategien werden daraus Forschungshypothesen für die nachfolgenden empirischen Analysen in Kapitel 6 abgeleitet.

5.1. Callcenter: Interaktionsarbeit im nicht-wissensintensiven Dienstleistungsbereich

Callcenter sind seit Beginn des Callcenter Booms, der zeitversetzt in vielen Ländern spätestens mit Beginn der 2000er Jahre einsetzte, ein vielbetrachtetes und inzwischen systematisch bearbeitetes soziologisches Forschungsfeld (Frenkel/Korczyński/Shire/Tam, 1999; Holtgrewe/Kerst/Shire, 2002; Kleemann/Matuschek, 2003; Matuschek/Arnold/Voß, 2007; Doellgast/Batt/Sorensen, 2009; Batt/Holman/Holtgrewe, 2009; Brasse/Engelbach/Schietinger/Schmitz, 2002; Weinkopf, 2007). Callcenter stehen exemplarisch für die technologische Möglichkeit, Dienstleistungsarbeit flexibel national und international auszulagern: „*Thus, they are emblematic of the uncertainties created by globalization*“ (Batt/Holman/Holtgrewe, 2009:454). Ungewissheiten eines kontingenten Marktumfeldes und Flexibilisierungsanforderungen, die auf Besonderheiten der Callcenter-Arbeit zurückzuführen sind, z.B. Schwankungen im Anrufvolumen, spiegeln sich in vielfältigen Flexibilisierungsstrategien wieder. Diese betreffen auf organisationaler Ebene beispielsweise die Auslagerung von Callcenter Diensten in Tochterfirmen oder an externe Callcenter Dienstleister. Auch outsourcing Strategien in Niedriglohn- Regionen innerhalb des eigenen Landes oder die Auslagerung in Drittländer sind ein vieldiskutiertes Phänomen, dessen Ausmaß allerdings regionale Disparitäten aufweist (Holtgrewe/Longen/Mottweiler/Schönauer, 2009). Ferner ermöglichen moderne IuK Technologien nicht nur das „Call-Routing“, d.h. die Weiterleitung von Anrufen in Nachbarländer oder weit entfernte Niedriglohnländer. Auch innerhalb von Callcenter oder zwischen verschiedenen Standorten des gleichen Unternehmens ist ein volumen-, themen- oder kundensegmentspezifisches „Call-Routing“ möglich.

Flexibilität wird in Callcentern jedoch nicht zuletzt durch interne und externe Beschäftigungsflexibilisierung erzielt. Idealtypisch wird Callcenter Arbeit dem Segment wachsender Dienstleistungen im *mittel bis geringqualifizierten* Dienstleistungsbereich zugeordnet. Vorherrschend sind übertragbare Schlüsselqualifikationen. Kennzeichnend ist zudem ein hohes Maß an externer Beschäftigungsflexibilisierung durch den Einsatz von befristeter Beschäftigung und dementsprechend einer kurzen Verweildauer der Beschäftigten im Unternehmen (Eichhorst/Marx/Thode, 2010:27ff vgl. auch Tabelle 6. S. 62).

In den folgenden Abschnitten werden zunächst zentrale Charakteristika der Callcenter „Branche“ zusammengefasst, welche vor allem den Blick auf die Markt- und Beschäftigungsent-

wicklung lenken (Abschnitt 5.1.1). Anschließend gilt das Augenmerk dem Stand der Forschung zu Flexibilisierungsstrategien auf organisationaler Ebene (Abschnitt 5.1.2) und der Beschäftigungsflexibilisierung (Abschnitt 5.1.3). Abgeleitet aus dem Stand der Forschung und in vergleichender Perspektive zur Verlags- und Medienindustrie werden in Kapitel 5.3 zusammenfassende Forschungshypothesen formuliert.

5.1.1. Die Branche

Callcenter sind Unternehmen oder Organisationseinheiten, die sich auf die telefonische Interaktion mit Kunden spezialisiert haben. Die Kommunikation findet zwar mehrheitlich über Telefon statt, es werden häufig aber auch andere Kommunikationsmodi, z.B. E-Mails verwendet. Diese Form der Kundeninteraktion nutzen Unternehmen vor allem, um schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können und Kundenbeziehungen strategisch zu gestalten (Holtgrewe, 2002:2; Holtgrewe/Kerst, 2002b). Callcenter sind in vielen verschiedenen Sektoren und unterschiedlichen Branchen vorzufinden. Vorreiter waren Telekommunikationsunternehmen und der Versandhandel, inzwischen hat jedoch eine Ausweitung auf vielfältige Bereiche stattgefunden. Vor allem das Finanzdienstleistungs- und Versicherungssegment ist inzwischen ein wichtiges Branchensegment für Callcenter Dienstleistungen in Deutschland (Holtgrewe, 2005a:6).

Callcenter werden oft als Branche oder Industrie bezeichnet. Ursprünglich waren sie jedoch in erster Linie eine Organisationsform, die auf die Interaktion mit Kunden spezialisiert ist. Aus diesem Grund wurde der „Branchenbegriff“ für Callcenter häufig infrage gestellt (u. a. Weinkopf, 2007). Anders als Inhouse Callcenter, die Organisationseinheiten von Unternehmen sind, entsprechen freie Dienstleister, die sich auf Callcenter-Dienste spezialisiert haben und diese für jegliche Auftraggeber am Markt anbieten, jedoch im zunehmenden Maße einer eigenständigen Branche. Dies spiegelt sich auch in offiziellen Arbeitsmarktstatistiken wieder, wo Callcenter inzwischen als eigenständiger Wirtschaftszweig klassifiziert werden¹¹. Noch weiterführender argumentiert Holst (2011) für den „Branchenbegriff“ bei Callcentern, indem er die „Branchengenese“ einer noch jungen Industrie nachzeichnet: „Durch die Einführung neuer Techniken und die Durchsetzung neuer Geschäftsstrategien lösen sich einzelne Betriebe und Unternehmen aus bestehenden Wirtschaftszweigen heraus, wachsen sukzessive zusammen und bilden damit letztendlich eine neue eigenständige Branche“ (Holst, 2011b;42). Die

¹¹ Der Bedeutungsgewinn von Callcentern als eigenständiger Wirtschaftszweig lässt sich u. a. anhand der amtlichen Wirtschaftsklassifikation ablesen. In der NACE Wirtschaftsklassifikation 2008 der amtlichen Statistiken werden rechtlich selbständige Callcenter unter 82.2 als eigene Wirtschaftsgruppe geführt. In der vor 2008 gültigen Wirtschaftsklassifikation 2003 bildeten sie lediglich eine fünfstellige Wirtschaftsunterklasse (74.86.0).

Konstitution der Callcenter Branche vollzog sich demnach in drei Phasen: erstens der Etablierungsphase (1990-1995), zweitens der Expansionsphase (1996 bis 2001) und drittens der Konsolidierungsphase seit 2003 (ebd.).

Die Etablierungsphase war durch die Gründung von Inhouse Callcenter-Einheiten, vor allem im Versandhandel und in geringem Umfang auch im Bankengewerbe und Telemarketing gekennzeichnet. In der Expansionsphase ab Mitte der 1990er Jahre setzte in Deutschland ein Callcenter Boom ein, der durch ein hohes Wachstum der Firmen- und Beschäftigtenzahlen und die Ausweitung in weitere Sektoren, jenseits von Versandhandel und Telefonauskunft, gekennzeichnet war (Arzbächer/Holtgrewe/Kerst, 2002). Technologische Treiber, z.B. die Etablierung von CTI Technologien sorgten vor allem für einen Bedeutungsgewinn von Outbound Diensten und ein großes Wachstum im Bereich freier Callcenter Dienstleister, die in zunehmendem Maße diese Art von Dienstleistungen erbrachten (Holst, 2011b:44-48). Mit Ende des Callcenter Booms (ab 2003) setzte die Konsolidierungsphase ein (Holst, 2011b:49ff; Arnold/Ptaszek, 2003:31). Diese Phase ist durch einen Nachfragerückgang von Callcenterdienstleistungen, Umsatzrückgängen, Konzentrationsprozessen und einem verstärkten Konkurrenzkampf und Preisdruck gekennzeichnet. Infolgedessen stiegen die Beschäftigtenzahlen in deutlich geringerem Ausmaß (Holst, 2011b) und der Anteil unbefristet Beschäftigter sank zwischen 2002 und 2006 um 16,5% (Scholten/Holtgrewe, 2006:13).

Beschäftigungsentwicklung

Nach wie vor mangelt es an zuverlässigen Daten zu Unternehmens- und Beschäftigtenzahlen in der Branche. Hier existieren große Varianzen zwischen Veröffentlichungen von Callcenter Branchenverbänden und anderen Quellen, wie Bittner et al. (2002) exemplarisch für die Phase des Callcenter „Booms“ verdeutlichen. Hier gingen konservative Schätzungen von einem Anstieg der Beschäftigtenzahlen von 90.000 Beschäftigten im Jahr 1996 auf 276.000 im Jahr 2001 aus. Optimistische Schätzungen kamen hingegen auf deutlich höhere Werte mit bis zu 415.000 Beschäftigten im Jahr 2001 (Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf, 2002:65). Zahlen des DDV (Deutscher Dialogmarketing Verband e.V.) gingen für den Untersuchungszeitraum (2004/2005) von 320.000 bis 330 000 Callcenter Mitarbeitern aus (DDV 2005, zit. nach Holst 2011). Amtliche Statistiken der Bundesagentur für Arbeit liefern Beschäftigungszahlen für Callcenter gemäß NACE Wirtschaftsklassifikation 2003 als fünfstellige Wirtschaftsuntergruppe (74.86.0) und präziser seit der WZ-Klassen Revision 2008 als eigenständigen Wirtschaftszweig (NACE-Code 82.2). Die Klassifizierung von Unternehmen und Beschäftigten der amtlichen Statistiken der Bundesagentur für Arbeit erfolgt jedoch nach Schwerpunktprin-

zip, d.h. der Haupttätigkeit des Betriebs. Inhouse Callcenter und deren Beschäftigte sind daher – nach wie vor - nicht in den amtlichen Statistiken sichtbar. Dennoch lassen sich bestimmte Tendenzen im Arbeitsmarkt, grade mit Blick auf freie Dienstleister ableiten und sprechen für die Gültigkeit konservativer Schätzungen von Callcenter Beschäftigtenzahlen. Die Beschäftigtenzahl bei freien Dienstleistern wuchs demnach zwischen 2008 und 2012 von 90.570 um gut 11% auf 101928 Mitarbeiter. Zugleich sank die Anzahl externer Callcenter Dienstleister¹² zwischen 2008 und 2012 um 25% (vgl. Tabelle 9: Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung bei freien Callcenter Dienstleistern). Die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit und die Daten des Statistischen Bundesamtes stützen damit die Einschätzung von Konzentrierungstendenzen in der Konsolidierungsphase, d.h. einer Reduzierung der Marktteilnehmer durch Unternehmensaufgaben und Unternehmensübernahmen.

Tabelle 9: Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung bei freien Callcenter Dienstleistern

Callcenter (exklusive Inhouse Callcenter)	2008	2009	2010	2011	2012
Unternehmensentwicklung					
Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Callcenter ^b	1 336	1.300	1.149	1.057	1 001
Umsätze (in 1000 €)	1 415 130	1 620 631	1 673 616	1.753.808	1 878 215
Beschäftigtenentwicklung					
Beschäftigtenzahl ^a	90.570	92106	91452	97565	101928
Anteil an Erwerbsbevölkerung	0,32	0,33	0,32	0,34	0,35

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach: ^aStatistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen“ und ^bUmsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes (Wirtschaftsklassifikation 2008, Code 82.2).

Qualifikationsstruktur

Die Arbeit in Callcentern gilt als Dienstleistungsarbeit im nicht-hochqualifizierten Bereich. Dies ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer unqualifizierten Belegschaft (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf, 2002; Holtgrewe, 2005b; Holtgrewe, 2005a). So verfügten im Jahr 2004 etwa 75% der Callcenter Agenten über eine abgeschlossene Berufsausbildung und 10,4% hatten ein (Fach-) Hochschulstudium absolviert (Holtgrewe, 2005a; Scholten/Holtgrewe, 2006), (vgl. auch Tabelle 10, S. 90).

¹² Zahlen basieren auf Umsatzsteuerstatistiken des Statistischen Bundesamtes. Erfasst werden Unternehmen, deren jährliche Umsätze über 17.500 liegen und deren Steuer über 1000 Euro im Jahr beträgt.

Tabelle 10: Ausbildungsniveau in deutschen Callcentern 2004

	% ^a	Std. Abw.	Gültige Fälle
Ohne Schulabschluss	1,9	9,8	135
Ohne abgeschlossene Berufsausbildung	10,6	20,6	124
Mit abgeschlossener Berufsausbildung	74,9	29,0	118
Universitäts-/ Fachhochschulabschluss	10,4	14,3	121

^a Aufgrund von Schätzfehlern der Befragten zur Beschäftigtenstruktur in ihrem Callcenter addieren sich die durchschnittlichen Anteile nicht exakt auf 100%

Quelle: GCC Unternehmensbefragung 2004, Fallstudie Deutschland, eigene Berechnung

Amtliche Statistiken der Bundesagentur für Arbeit erfassen diesbezüglich, wie zuvor erwähnt, ausschließlich die Beschäftigtenzahlen und Struktur von rechtlich selbständigen Callcenter Unternehmen (freie Dienstleister).¹³ In diesen Unternehmen lag der Mitarbeiteranteil mit abgeschlossener Berufsausbildung bei 82% und der Anteil Hochqualifizierter bei 5 bis 6%. Damit bestätigt sich der Eindruck einer nicht unqualifizierten, allerdings auch nicht hochqualifizierten Branche (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Bildungsniveau von Callcenter Agenten bei freien Dienstleistern

Qualifikationsniveau	2008	2009	2010
% ohne Berufsausbildung	12,2	12,3	11,9
% mit Berufsausbildung	82,6	82,2	82,1
% mit akademischen Berufsabschluss	5,1	5,5	6,0

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus: Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2003 und WZ 2008).

Im internationalen Vergleich beschäftigen 22% der Callcenter hauptsächlich Agenten mit Fachhochschulabschluss, was, gemessen am Bild einer eher gering qualifizierten Dienstleistungsarbeit ein relativ hoher Wert ist. Allerdings existieren größere länderspezifische Unterschiede im Qualifikationsniveau der Agenten. Während in über 60% der französischen- und indischen Callcenter Mitarbeiter mit (Fach) Hochschulabschluss arbeiten, liegt der Anteil in den meisten europäischen Ländern unter 10% (Holman/Batt/Holtgrewe, 2007:vii). Vor allem in klassischen „offshoring“-Standorten wie Indien werden oftmals sehr gut ausgebildete Agenten rekrutiert.

¹³ Verfügbar sind hierzu lediglich Daten für die Jahre 2008 bis 2010.

5.1.2. Organisationale Flexibilisierung

Die Begriffe „Callcenter“ und „Flexibilität“ sind wie bei kaum einer zweiten Branche miteinander verbunden. Wissenschaftler sprechen in diesem Kontext von der „Konstruktion von Flexibilität“ (Arzbächer/Holtgrewe/Kerst, 2002) oder auch der „Institutionalisierung von Flexibilität“ (Holtgrewe/Kerst, 2002a). Damit sprechen die Autoren einerseits die organisationale Grenzstellenfunktion von Callcentern an, die der Flexibilisierung der Kundeninteraktion dient. Die Etablierung von Callcentern an der Kundenschnittstelle ist also an sich ein Instrument der organisationalen Flexibilisierung, zugleich dienen sie dem Ziel der Rationalisierung und Standardisierung. Dabei stehen die Professionalisierung der Kundeninteraktion mit dem Ziel der Kundenorientierung bzw. Kundenbindung häufig im Konflikt mit Standardisierungsbestrebungen, die eben diese personenspezifische Interaktion einschränkt. Zum andern sind Callcenter selber eine flexible Organisation (Scholten/Holtgrewe, 2006:14). Flexibilisierungsbedarfe, z.B. auf Grund von schwankenden Anrufvolumen werden dabei in entscheidendem Maße durch organisationale Auslagerungen und Beschäftigungsflexibilisierung gedeckt.

„Outsourcing“, „Nearshoring“ und „Offshoring“

Callcenter dienen nicht nur der Flexibilisierung von Kundeninteraktion, sondern auch der Flexibilisierung von Institutionen wie Arbeitsbeziehungen und Tarifverträge durch die Ausgründung von Callcenter Dienstleistungen in Tochterunternehmen oder die Fremdvergabe an externe Dienstleister (Holtgrewe & Kerst 2002b:190f). Besonders die Auslagerung von Callcentern („outsourcing“) ermöglicht Unternehmen die Umsetzung von Rationalisierungs- und Kostensenkungsstrategien und die Weitergabe von Marktrisiken an externe Dienstleister. Zugleich birgt die Fremdvergabe der Kundeninteraktion Risiken, z.B. durch die Weitergabe von wichtigem Unternehmenswissensbeständen und Kundendaten und die Kontrolle über die Qualität der imagewirksamen Kundenkommunikation. Aus diesem Grund geht die Auslagerung von Callcenter Diensten an externe Dienstleister häufig mit einer Standardisierung der Kundeninteraktion und umfassenden Kontrollen einher, z.B. durch den Einsatz von detaillierten Gesprächsleitfäden und einer kleinteiligen Arbeitsüberwachung (Holst, 2011b:37). Diese Prozesse verstärken sich, je größer die geographische Entfernung des „outsourcings“ bzw. „offshorings“ von Diensten in andere Länder ist. So ist beispielsweise in indischen Callcentern, die Dienstleistungen für den US-amerikanischen Markt erbringen, die Arbeit einer durchweg hochqualifizierten Belegschaft zugleich durch ein hohes Maß an Standardisierung und Arbeitskontrolle gekennzeichnet (Holtgrewe/Longen/Mottweiler/Schönauer, 2009).

Charakteristisch für outsourcing Prozesse ist ferner die „Fremdvergabe in hierarchisch gesteuerten Wertschöpfungsketten“ (Holst, 2011b:36), d.h. häufig werden nur bestimmte Bereiche der Kundeninteraktion ausgelagert. Kennzeichnend ist zudem die „strukturelle Unsichtbarkeit“ der externen Dienstleister, d.h. dem Kunden ist in der Regel nicht bewusst, dass er mit einem Dienstleister telefoniert und nicht mit dem eigentlichen Unternehmen. Für das auftraggebende Unternehmen besteht diesbezüglich der Vorteil eines leichten Austauschs der jeweiligen Dienstleister – ohne dass es dem Kunden auffällt (ebd.: 37). Eine wichtige Bedeutung haben hierbei die technologischen Möglichkeiten von Informations- und Kommunikationstechnologien des „Call-Routings“, d.h. einer Weiterleitung von Anrufen an andere Standorte in Echtzeit.

Abbildung 8: Formen des Outsourcings von Callcenter Dienstleistungen

Selektive Fremdvergabe	Umfassende Fremdvergabe
<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsorientierte Fremdvergabe (z.B. Weiterleitung von Anrufspitzen, Überlauf an externe Dienstleister) • Zeitabhängige Verlagerung (z.B. Weiterleitung von Anrufen außerhalb der eigenen Betriebszeiten an externe Dienstleister) • Aufgabenbezogene Verlagerung Auslagerung einzelner Aufgabenbereiche an einen oder mehrere externe Dienstleister • Kundensegment bezogene Verlagerung z.B. Inhouse Dienste für Geschäftskunden und Auslagerung der CC-Dienste für den allgemeinen Massenmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte und vollständige Fremdvergabe der Callcenter- Kundenkommunikation an externe Dienstleister

Quelle: Darstellung basierend auf Holst 2011:38ff mit eigenen Ergänzungen

Basierend auf Holst (2011) lassen sich unterschiedliche Formen des Outsourcings in Callcentern systematisieren (Holst, 2011b:38f). Zentral ist hierbei die Unterscheidung zwischen ‚umfassender Fremdvergabe‘ der kompletten Kundenkommunikation und ‚selektiver Fremdvergabe‘. In der Praxis ist die selektive Fremdvergabe häufiger anzutreffen. So werden z.B. Anrufvolumen, die im eigenen Callcenter nicht bewältigt werden können, an freie Dienstleister weitergeleitet (*kapazitätsorientierte Fremdvergabe*). Unternehmen verzichten darauf, mit eigenem Personal auf Schwankungen im Anrufvolumen zu reagieren und lagern diese Art von Marktungewissheiten aus. Ähnlich verhält es sich mit der *zeitabhängigen Verlagerung* von Call-Volumen. Hier werden Anrufe außerhalb der eigentlichen Betriebszeit des Inhouse-

Callcenters an externe Dienstleister weitergeleitet. Auch diese Form der Flexibilisierung hat einen Bezug zur Personalflexibilisierung: hier verzichten Inhouse Callcenter darauf, Mitarbeiter im Schichtdienst außerhalb regulärer Arbeitszeiten zu beschäftigen. Bei *aufgabenbezogenen Verlagerungen* werden bestimmte Aufgaben, z.B. outbound Anrufe von Bestandskunden oder Anrufe im Rahmen von Befragungen ausgelagert, während andere Callcenter Dienstleistungen ‚Inhouse‘ bleiben. Eine weitere, bei Holst nicht thematisierte Form der selektiven Auslagerung ist die *kundensegmentspezifische Fremdvergabe*. Am Beispiel der Auslagerungsstrategien eines großen multinationalen Elektronik-Konzerns zeigen Holtgrewe et al. (2009) eine kundenspezifische Differenzierung in Bezug auf die nationale oder internationale Verlagerung von Anrufen. Insbesondere Geschäftskunden werden eher vom Heimatland aus bedient, während Dienstleistungen mit geringerer Komplexität für den allgemeinen Massenmarkt eher ins nahegelegene, in diesem Fall osteuropäische, Ausland verlagert werden (Holtgrewe/Longen/Mottweiler/Schönauer, 2009; Holtgrewe/Mottweiler/Longen/Schönauer, 2011:542). Der von Batt (Batt, 2000) beschriebene Zusammenhang zwischen Kundenwert und den Arbeitsbedingungen von Callcenter Agenten lässt sich also auf die Auslagerungsstrategien der Unternehmen ausweiten. Zugleich findet sich auch hier der beschriebene Effekt auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen, da die Verlagerung von Callcenter Diensten in das benachbarte oder entfernte Ausland häufig mit einer Standardisierung und stärkeren Kontrolle der Callcenter Arbeit einhergeht.

Die Auslagerung von Telefondienstleistungen in das benachbarte Ausland („nearshoring“) oder in weiter entfernte Regionen („offshoring“) bietet Unternehmen weitere Flexibilisierungsoptionen, die insbesondere seit dem ‚offshoring‘ von US-amerikanischen Callcenter Dienstleistungen nach Indien in den Fokus wissenschaftlicher Forschung gerückt ist (Batt/Doellgast/Kwon, 2005). Mit Ausnahme englischsprachiger Länder wie Großbritannien und die USA zeigen bisherige Forschungen jedoch nur begrenzte Offshoring-Aktivitäten in Drittländer. Am Beispiel Deutschland wird deutlich, dass bislang eher niedriglohn-Regionen im eigenen Land genutzt werden (Holtgrewe/Longen/Mottweiler/Schönauer, 2009). Im deutschen Kontext ist besonders die Verlagerung von Callcenter in strukturschwächere ostdeutsche Regionen von Bedeutung (Shire/Schönauer/Valverde/Mottweiler, 2009). Ein Grund hierfür ist die kulturelle Einbettung von ökonomischen Handlungen im Callcenter Markt. Auslagerungs- und Standortentscheidungen, so das Ergebnis bisheriger Forschung, sind in signifikantem Maße kulturell eingebettet. Besonders betont werden in diesem Zusammenhang die sprachliche und kulturelle Verständigung zwischen Callcenter Agenten und Kunden. Je komplexer die Callcenter Dienstleistung, desto relevanter wird dieser Aspekt:

„Bei qualifizierten Dienstleistungen, die innerhalb eines Unternehmens erbracht werden, werden Kostensenkungslogiken durch kulturelle Nähe gedämpft. Transnationalisierung beschränkt sich hier auf bestimmte Dienste, die von ihrer Beschaffenheit her schon transnationaler sind“ (Holtgrewe/Mottweiler/Longen/Schönauer, 2011:524).

Die Strategie einer selektiven Fremdvergabe steht auch hier im Vordergrund. Die organisationale Flexibilisierung durch Auslagerung von Callcenter Diensten bedeutet in der Praxis eine Übertragung von Marktrisiken an externe Dienstleister. Zugleich konstatieren verschiedene Callcenter Studien eine Weiterleitung dieser Risiken an die Beschäftigten durch eine zunehmende Vermarktlichung von Callcenter Arbeit. Im Zuge der Subjektivierungs- und Vermarktlichungsdebatte von Arbeit identifizieren Matuschek et al. in ihrem Konzept der „subjektivierten Taylorisierung“ sowohl Elemente der Standardisierung als auch einer größeren Eigenverantwortlichkeit für die (ökonomischen) Ergebnisse der Callcenter Arbeit. (Matuschek/Arnold/Voß, 2007). Auch Holst konstatiert eine zunehmende Eigenverantwortung, Leistungsbewertung und Entlohnung entlang von internen Wettbewerben oder externen Marktergebnissen (Holst, 2011b:15). Besonders deutlich arbeitet er die *Verbindung* zwischen *organisationaler Flexibilisierung* und *Beschäftigungsflexibilisierung* heraus. In einem Kreislauf von Auslagerungsstrategien, Tariffucht und wachsender Konkurrenz durch freie Dienstleister verlieren Gewerkschaften an Einfluss (Holst, 2011b:511), Marktungewissheiten werden durch Managementstrategien in zunehmenden Maße an die Beschäftigten weitergereicht, so dass Holst das Ende des „Dualismus von stabilen Kernen und fragilen Rändern“ (Holst, 2011b:235) konstatiert:

„Durch die von den Auftraggebern geschürte und gesteuerte Konkurrenz zwischen eigenen Callcentern und Dienstleistern wird selbst in den verbliebenen gewerkschaftlichen Hochburgen die Organisationsmacht ausgehebelt. Die Fragmentierung der Tarifvertragssysteme und die Abwärtsnivellierung der Arbeits- und Entlohnungsstandards sind ein deutliches Zeichen des Drucks, der auf den Interessenvertretungen lastet. Schon seit einigen Jahren bleiben die Aushandlungsinhalte selbst in den verbliebenen gewerkschaftlichen Hochburgen auf einen Tausch von befristeten Beschäftigungsgarantien gegen materielle Zugeständnisse beim Lohn und der Arbeitszeit beschränkt. An diesen Entwicklungen wird deutlich, dass das in der Literatur weitläufig präsentierte Bild von einem „Dualismus“ zwischen einem stabilen Kern von gesicherten Arbeitsverhältnissen und einem Rand von prekären Beschäftigungsverhältnissen zu kurz greift.“ (Holst 2011:236).

Der Autor positioniert Callcenter Beschäftigung dabei abseits klassischer Kern- und Randbelegschaftsunterscheidungen – allerdings nicht im Sinne einer neuen hybriden Beschäftigungsform jenseits von Kern- und Randbelegschaft. Vielmehr sieht Holst die Unterscheidung von Kern/ Rand in dem Sinne als unzutreffend, da hier die Randbelegschaft zunehmend die vorherrschende Beschäftigungsform darstellt. Kritisch anzumerken ist hierbei jedoch, dass diese Studie nur auf Fallstudien zu freien Dienstleistern basiert und somit Inhouse Callcenter als

Referenzkategorie fehlen. Gerade die Unterschiede zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern werden in zahlreichen anderen Studien aufgegriffen und sind in vielen Bereichen ein entscheidendes Segmentierungskriterium, wie unter anderem diverse Callcenter Typologien verdeutlicht haben (Brasse/Engelbach/Schietinger/Schmitz, 2002; Schietinger, 2002; Hild, 2003; Holtgrewe/Mottweiler/Longen/Schönauer, 2011). Die Verbindung zwischen organisationalen Flexibilisierungsstrategien und Beschäftigungsflexibilisierung (vgl. auch Hendrix/Abendroth/Wachtler, 2003) wird daher in den nachfolgenden Analysen systematisch aufgegriffen (vgl. Kapitel 6) und anhand von multivariaten statistischen Analyseverfahren geprüft. Zuvor richtet das folgende Kapitel richtet den Fokus explizit auf den Stand der Forschung zu Beschäftigungsstrategien in Callcentern,¹⁴ ehe in den nachfolgenden empirischen Kapiteln ausführliche Analysen folgen.

5.1.3. Beschäftigungsflexibilisierung

Die Beschäftigung in Callcentern gilt als Paradebeispiel für flexible Arbeit (Holtgrewe, 2002:9). Kennzeichnend für die Beschäftigungsflexibilisierung ist einerseits die Nutzung mehrerer, „... auf unterschiedliche Art und Weise flexible Beschäftigtengruppen“ (ebd.:14), wie z.B. Berufsrückkehrer, Frauen in Teilzeitbeschäftigung und Studenten. Diesbezüglich betonen Studien aus der Callcenter Boom-Phase Ende der 1999er Jahre den hohen Anteil überwiegend weiblicher Teilzeitbeschäftigung (Kerst/Holtgrewe, 2003; Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf, 2002).

Im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbranchen wird für Callcenter vor allem die Bedeutung externer Beschäftigungsflexibilisierung mit einem hohen Anteil atypischer Beschäftigung thematisiert (Eichhorst/Marx/Thode, 2010), (vgl. auch Abschnitt 3.1.3). Kennzeichnend sind, so Eichhorst et al., die hohe Übertragbarkeit von notwendigen Qualifikationen, eher informelle ‚ad hoc‘ Formen der Aus- und Weiterbildung und eine insgesamt eher kurze Verweildauer im Unternehmen (ebd.: 28). Callcenter nutzen jedoch häufig eine Kombination aus internen (z.B. Zeitkonten) und externen Flexibilisierungsformen. Beschäftigungsstrategien variieren zudem signifikant nach unterschiedlichen Aufgabengebieten und Organisationsformen (Kerst/Holtgrewe, 2003:105), aber auch entsprechend der Marktstrategie des Callcenters (Holst, 2011b). Vor allem freie Dienstleister mit „Satellitenstrategie“, d.h. Unternehmen mit einer engen Bindung und Abhängigkeit an wenige große Auftraggeber sind durch ein hohes Maß an kurzfristiger externer Flexibilisierung gekennzeichnet (Holst, 2011b:167). Ein weiteres entscheidendes Einflusskriterium der Flexibilisierungsstrategie ist hierbei die Komplexität

¹⁴ Hierzu zählen auch eigene Vorarbeiten, die in bereits veröffentlichte Publikationen eingeflossen sind.

der Aufgaben und des Qualifikationsbedarfs. Aber auch sektorale Faktoren spielen eine Rolle. So nutzen qualifizierte Expertendienste vor allem Vollzeitbeschäftigung, in geringerem Maße auch Teilzeitbeschäftigte und Studenten. Demgegenüber findet man bei Callcentern für einfache Informationsdienste in viel höherem Maße Teilzeitbeschäftigung. Besonders in Callcentern des Bankensektors fanden qualitative Studien auch einen hohen Studentenanteil (Kerst/Holtgrewe, 2003:105).

Unternehmerische Flexibilisierungsstrategien stoßen jedoch auch an ihre Grenzen. Holtgrewe und Kerst betonen in diesem Zusammenhang das Dilemma der Unternehmen, Dienstleistungen einerseits möglichst effizient durchzuführen und andererseits dem Leitbild der Kundenorientierung gerecht zu werden. Nicht nur ein hohes Maß an Standardisierung, sondern auch eine hohe Personalfluktuation stehen einer kundenorientierten Qualitätsstrategie häufig im Wege. (Kerst/Holtgrewe, 2003:106). Das beschriebene Dilemma bildet das Spannungsfeld zwischen Flexibilisierungs- und Stabilisierungsstrategien ab. So besteht auch in hoch-kontingenten Branchensegmenten zugleich der Bedarf, Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. In diesem Zusammenhang stellt sich die zentrale Frage, wann und unter welchen Kontextbedingungen eine Flexibilisierung und wann eine Stabilisierung von Beschäftigungsbeziehungen erfolgt. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob Flexibilisierungs- und Stabilisierungsbedarfe entsprechend des Leitschemas der „flexible firm“ (Atkinson, 1985) durch unterschiedliche Arbeitsmarktsegmente, d.h. einer stabilen Kernbelegschaft und einer flexiblen Randbelegschaft gelöst werden, oder ob Bindungsformen atypisch beschäftigter Callcenter Mitarbeiter erkennbar sind. Die Identifizierung und Benennung dieser Flexibilitäts- und Stabilisierungskontexte wird im Rahmen der empirischen Analysen aufgegriffen (Kapitel 6 und 7).

Die zuvor diskutierten Befunde zu Beschäftigungsstrukturen in Callcentern basieren fast ausschließlich auf qualitativen Studien. Umfangreiche Daten zur Beschäftigtenstruktur in deutschen Callcentern wurden erst 2004 im Zuge der GCC Unternehmensbefragung erhoben. Diese Daten sind nicht nur die empirische Grundlage dieser Arbeit, sondern auch Datenbasis der meisten Publikationen zu diesem Themenkomplex (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009; Batt/Holman/Holtgrewe, 2009; Holman/Batt/Holtgrewe, 2007; Holtgrewe, 2005a; Scholten/Holtgrewe, 2006; Shire/Schönauer/Valverde/Mottweiler, 2009). Erst der Rückgriff auf diese Strukturdaten ermöglicht repräsentative Analysen zum Ausmaß und zu den Kontextfaktoren externer Beschäftigungsstrategien.

Bisherige Veröffentlichungen¹⁵ weisen auf einen Zusammenhang zwischen organisationalen Flexibilisierungsstrategien und Beschäftigungsflexibilisierung und betonen den Einfluss von Interessenvertretungsstrukturen. Diese Beziehungen werden zunächst für den deutschen Forschungskontext aufgegriffen und durch multivariate Analysen - auch in Bezug auf Stabilisierungskontexte - erweitert (vgl. Kapitel 6).

5.2. Verlags- und Medienindustrie: wissensintensive Dienstleistungsarbeit

Im Vergleich zu Callcentern, denen differenzierten Forschungsergebnissen zum Trotz das Bild standardisierter Dienstleistungsarbeit mit geringem Komplexitätsgrad („Fließbandarbeit im Kopf“) anhaftet, stellt die Verlags- und Medienindustrie den maximalen Kontrast dar. Hier arbeiten hochkreative und hochqualifizierte Köpfe – der Prototyp des „flexiblen Wissensarbeiters“ (Betzelt 2006) ist hier ‚zu Hause‘. Unterschiede existieren jedoch nicht nur in der Qualifikationsstruktur und der Art der (Dienst-) Leistungserstellung. Auch die Arbeitsorganisation und Unternehmensstruktur unterscheidet sich in vielen Bereichen. Kennzeichnend für die Kreativindustrie insgesamt, und für Verlags- und Medienunternehmen als Teilsegment, gilt die Arbeit in Projektnetzwerken mit vielen Kleinstunternehmen und ebenfalls einem überproportional hohen Anteil an Alleinunternehmern. Ebenso wie der hier im besonderen Maße identifizierte „Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz/Voß, 2003) gelten die vielen kleinen Unternehmen als innovativ und hochflexibel. Bei allen Unterschieden existieren jedoch auch Gemeinsamkeiten zu Callcentern: ein hoher Marktdruck, der sich im Kontext von Internet und Digitalisierungsprozess noch weiter erhöht hat, verbunden mit einem hohen Maß an Beschäftigungsflexibilisierung.

Vor allem im Kontext mit der Kultur- und Kreativwirtschaft haben sich (Sozial-) Wissenschaftler bereits umfassend mit Arbeit und Beschäftigung dieser speziellen Branchenbereiche befasst. Gerade die Abweichung von gängigen Formen der Beschäftigungsbeziehungen und Arbeitsorganisation haben dazu geführt, diese Arbeit als paradigmatisch für zukünftige Arbeitsmodelle zu betrachten, oder zumindest exemplarisch für den Strukturwandel von Arbeit:

„Nahezu sämtliche fordistische Transformationsphänomene wie z.B. Feminisierung, Akademisierung, Flexibilisierung von Erwerbsformen und neue Verknüpfungen von Arbeit und Leben, erwerbsbiographische Brüche, sowie eigenverantwortlich zu bewältigende soziale Risikostrukturen charakterisieren die Strukturen der künstlerisch-kreativen Arbeit“ (Manske/Schnell, 2010:699).

¹⁵ Diese Veröffentlichungen beinhalten auch eigene Vorarbeiten, die in Ko-Autorenschaft bereits publiziert wurden und in den Gesamtkontext dieser Arbeit einfließen. Hierzu zählen insbesondere folgende Publikationen: Shire et al 2009a; Shire et al 2009b; Holtgrewe et al. 2009; Holtgrewe et al. 2011.

Im Folgenden wird zunächst die Verlags- und Medienindustrie als Teil der Kreativindustrie abgegrenzt und spezifiziert, ehe auf die Beschäftigungsstruktur, die Marktkontexte und Formen der Beschäftigungsflexibilisierung in diesen Wirtschaftssegmenten eingegangen wird. Schließlich werden relevante Analysedimensionen zur Betrachtung der organisationalen Beschäftigungsstrategien identifiziert.

5.2.1. Die Branche

Die Kultur- und Kreativwirtschaft subsumiert Unternehmen, „welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen“ (Söndermann/Backes/Arndt/Brünink, 2009b:XI). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden nicht die Kreativwirtschaft als Ganzes-, sondern die Teilsegmente der Verlags- und Medienindustrie betrachtet. Die Abgrenzung dieser Branchensegmente erfolgt auf Basis der Wirtschaftsklassifikation des Statistischen Bundesamts bzw. die NACE-Codierung der Europäischen Union. Der Vorteil dieser Klassifizierung liegt erstens in der Herstellung eines Mindestmaßes an Vergleichbarkeit zu anderen quantitativen Studien. Zudem folgt die Zuordnung von Unternehmen in der für die Empirie dieser Arbeit relevanten Unternehmensdatenbank dieser WZ-Klassifikation (vgl. hierzu auch methodische Ausführungen im Abschnitt 6.1.2). Im Rahmen dieser Arbeit werden die Branchenbereiche *Verlagswesen, Film- und Fernsehindustrie* sowie die *Hörfunk- und Tonträgerindustrie* betrachtet. Einen zusammenfassenden Überblick der ausgewählten Branchensegmente liefert Tabelle 12.

Tabelle 12: Ausgewählte Branchen der Kultur- und Kreativindustrie (WZ Klassifikation 2008)

Branche	Subsegmente 1	WZ-Code	Subsegmente 2	WZ-Code
Verlagswesen	Verlegen von Büchern, Zeitschriften, sonstiges Verlagswesen (ohne Software)	58.1	Verlegen von Büchern	58110
			Verlegen von Adressbüchern und Verzeichnissen	58120
			Verlegen von Zeitungen	58130
			Verlegen von Zeitschriften	58140
			Sonstiges Verlagswesen (ohne Software)	58190
	Verlegen von Software	58.2	Verlegen von Computerspielen	58210
Film- und Fernsehindustrie	Herstellung von Filmen und Fernsehprogrammen, deren Verleih und Vertrieb, Kinos	59.1	Verlegen von sonstiger Software	58290
			Herstellung von Filmen, Videofilmen und Fernsehprogrammen	59110
			Nachbearbeitung und sonstige Filmtechnik	59120
			Filmverleih und –vertrieb (ohne Videotheken)	59130
	Kinos	59140		
Fernsehveranstalter	60.2	Fernsehveranstalter	60200	
Hörfunk und Ton(träger)industrie	Tonstudios; Herstellung von Hörfunkbeiträgen; Verlegen von bespielten Tonträgern und Musikalien	59.2	Tonstudios und Herstellung von Hörfunkbeiträgen	59201
			Verlegen von bespielten Tonträgern	59202
			Verlegen von Musikalien	59203

Beschäftigungsentwicklung

Die Beschäftigungsentwicklung in der Medien- und Verlagsindustrie ist einerseits durch einen kontinuierlichen Abbau von sozialversicherungspflichtigen Planstellen- und andererseits durch einen Anstieg Soloselbständiger gekennzeichnet. Diese Prozesse werden häufig vor dem Hintergrund von Konzentrations- und Verdrängungsentwicklungen infolge des digitalen Wandels diskutiert (Röper, 2010). So zeigt die Entwicklung sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung für den Zeitraum von 2009 bis 2011 insbesondere für den Pressemarkt rückläufige Beschäftigtenzahlen¹⁶ (Söndermann, 2012), wohingegen Buch-, Film- und Rundfunkindustrie nach Beschäftigungsrückgängen im Jahre 2010 im darauffolgenden Jahr 2011 wieder ansteigende Beschäftigungszahlen verzeichneten (ebd.). Differenziertere Auswertungen für das Verlagssegment über die letzten 10 Jahre bestätigen einen signifikanten Rückgang sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung um durchschnittlich 28,5%, der im Zeitschriften- und Zeitungssegment mit 30 bzw. 32% besonders hoch ausfiel (Mottweiler/Tünte, 2013:8). Der Beschäftigungsrückgang wird vor allem auf die strukturelle Krise im Verlagssegment zurückgeführt, allen voran der Digitalisierung und der neuen Konkurrenz für klassische Printprodukte durch neue Medien (Bundesagentur für Arbeit, 2011a; Lanfer/Marquardsen, 2005).

Im Kontrast zu den rückläufigen Zahlen sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ist die Anzahl freiberuflicher Publizisten in den letzten Jahren und Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen (Lanfer/Marquardsen, 2005; Bundesagentur für Arbeit, 2011a; Mottweiler/Tünte, 2013). Auswertungen auf Basis von Versichertendaten der Künstlersozialkasse zeigen einen weiteren Anstieg der Versichertenzahlen in der Kategorie „Wort“, in die unter anderem freie Publizisten und Journalisten fallen (vgl. Mottweiler/Tünte 2013). Zugleich hat sich die Marktsituation für Verlage und Journalisten im Zuge des Digitalisierungsprozesses gerade im ‚krisengeplagten‘ Zeitungssegment signifikant verschlechtert. Hier werden Redaktionen zusammengelegt und Planstellen abgebaut (Röper, 2010), oder ganze Redaktionen geschlossen, wie das Beispiel der Westfälischen Rundschau im Jahr 2013 verdeutlichte (Spiegel Online, 2013). Zusammenfassend legt die Übersicht zur Beschäftigungsentwicklung nahe, dass im Zuge des Digitalisierungsprozesses eine Veränderung der Beschäftigungsstruktur in der Verlags- und Medienindustrie hin zu einer Ausweitung atypischer Beschäftigung stattgefunden hat. Bisherige Forschungen vermögen allerdings nicht eindeutig zu klären, ob tatsächlich eine Substitution regulärer Beschäftigung in signifikantem Ausmaß erfolgt ist. Diesbezüglich existieren

¹⁶ Söndermann operiert hier mit anderen Branchenabgrenzungen, z.B. differenziert er im Verlagssegment zwischen Buch- und Pressemarkt. Dies erschwert insgesamt eine Vergleichbarkeit. Dennoch werden grundlegende Entwicklungstendenzen auch anhand dieser Daten bestätigt.

sowohl Hinweise, die für die „Substitutionsthese“ sprechen, als auch Befunde, wonach interne Flexibilisierungsformen im aktuellen Wandlungsprozess weiterhin eine zentrale Rolle spielen (Mottweiler/Tünte, 2013). Auch fehlen im bisherigen Forschungsstand systematische Analysen, die zusammenhängend (krisenbestimmte) Marktkontexte mit institutionellen und branchenspezifischen Besonderheiten betrachten und dabei zugleich die Bedeutung unterschiedlicher Einsatzstrategien flexibler Beschäftigungsformen berücksichtigen.

Qualifikationsstruktur

Die Verlags- und Medienindustrie gilt als Paradebeispiel für hochqualifizierte wissensintensive Dienstleistungsarbeit in einem hochflexiblen, wachsenden Dienstleistungssegment (Eichhorst/Marx/Thode, 2010). Vor allem Freelancer stehen sinnbildlich für spezielle Expertenkenntnisse. Der Anteil hochqualifizierter Erwerbstätiger liegt in der gesamten Kreativindustrie mit 29% signifikant höher als in einfachen, überwiegend personenbezogenen Dienstleistungen (7,1%) und auch über dem Akademikeranteil im produzierenden Gewerbe (19,6%), allerdings niedriger als in anderen wissensintensiven Dienstleistungsbereichen wie z.B. High Tech Dienstleistungen (37,6%) (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015).

Allerdings zeigt eine differenziertere Betrachtung auch Unterschiede des Qualifikationsniveaus *innerhalb* der Kreativindustrie. Betrachtet man zunächst das Qualifikationsniveau der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Verlags- und Medienindustrie für den Analysezeitraum (2010) wird ein insgesamt überdurchschnittlich hoher Anteil hochqualifizierter Beschäftigter¹⁷ deutlich (vgl. Abb. 9, S. 101). Im Vergleich zum Akademikeranteil in der gesamten Erwerbsbevölkerung (10,5%) war der Anteil hochqualifizierter Beschäftigung in der Verlagsindustrie mit 21,7% mehr als doppelt so hoch und lag in der Rundfunkindustrie sogar bei 25,6%. Ein geringeres Qualifikationsniveau findet sich hingegen in der Filmwirtschaft (7,1% hatten einen (Fach)Hochschulabschluss). Dies ist einerseits auf den geringeren Akademiker-Anteil in den Subsegmenten Kino und Vertrieb zurückzuführen. Andererseits kann dies mit der mangelnden Institutionalisierung und Standardisierung von Berufen und Ausbildungswegen in der Film- und Fernsehindustrie erklärt werden (Apitzsch, 2010:36). Zudem beinhalten die hier betrachteten amtlichen Statistiken keine Soloselbständigen, die jedoch in besonderem Maße kennzeichnend für die Kreativindustrie sind.

¹⁷ Als hochqualifizierte Beschäftigte gelten in den Daten der Bundesagentur für Arbeit Personen mit (Fach)Hochschul- und oder vergleichbarem Abschluss.

Abbildung 9: Hochqualifizierte Beschäftigte in der Verlags- und Medienindustrie (2010)

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte September 2010 ¹⁸	SV- Beschäftigte Gesamt	Anzahl Hochschul- Abschluss	% Hochschul- abschluss
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte insgesamt	28268615	2976379	10,5
Verlagswesen	141768	30829	21,7
Verlegen von Büchern und Zeitschriften; sonstiges Verlagswesen (ohne Software)	124799	26654	21,4
Verlegen von Software	16969	4175	24,6
Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehpro- grammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik	44325	3147	7,1
Herstellung von Filmen und Fernsehprogrammen, deren Verleih und Vertrieb; Kinos	39235	2340	6,0
Tonstudios; Herstellung von Hörfunkbeiträgen; Verlegen von bespielten Tonträgern und Musikalien	5090	807	15,9
Rundfunkveranstalter	52679	13493	25,6
Hörfunkveranstalter	34228	9599	28,0
Fernsehveranstalter	18451	3894	21,1

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus: Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008).

Eigene Auswertungen zum Akademikeranteil in der Kreativindustrie auf Basis der BIBB-Erwerbstätigenstudie von 2006 zeigen besonders für die in der bisherigen Forschung (Betzelt, 2006:86) fokussierten Beschäftigungsgruppen der Publizisten, Dolmetscher/Übersetzer und der bildenden Künstler einen sehr hohen Akademikeranteil, sowohl unter den Selbstständigen, als auch unter den nicht-selbständig Beschäftigten (vgl. Tabelle 78, statistischer Anhang). Die Abweichungen zu allgemeinen Statistiken der Bundesagentur für Arbeit sind dabei nicht nur auf den speziellen Fokus auf Alleinselbständige in vielen Studien zur Kultur- und Kreativarbeit zurückzuführen. Bereits in der Darstellung zu den nach gängigen Klassifikationen als Kultur/Kreativberufe zeigen sich Unterschiede im Akademisierungsgrad, der beispielsweise bei Bühnenbild- und Tontechnikern deutlich geringer ausfällt. Ausschlaggebend dürfte jedoch sein, dass der Gesamtbereich dieser Industrie nicht nur die aufgeführten Berufsgruppen umfasst, die im Kernbereich der Kultur/Kreativwertschöpfung verortet sind. Differenzierungen nach Teilsegmenten, welche die höhere Relevanz akademischer Abschlüsse im Journalismus und Verlagswesen berücksichtigen, sind daher im Rahmen systematischer empirischer Analysen einzubeziehen.

Über das Qualifikationsniveau von freien Mitarbeitern existieren generell bislang nur wenige repräsentative Ergebnisse. Branchenübergreifende Auswertungen des Mikrozensus (2008) von Kelleter bestätigen insgesamt den Eindruck einer guten Bildung. Allerdings hat ein nicht

¹⁸ Für Betrachtungszeiträume nach 2010 liefern die Daten der Bundesagentur für Arbeit leider keine Angaben zum Qualifikationsniveau mehr.

unerheblicher Anteil der Soloselbständigen zwar Hochschul- oder Fachhochschulreife, aber keine berufliche Qualifikation (Kelleter, 2009:1211ff). Der Anteil hochqualifizierter unter den Alleinselbständigen liegt hier bei 10%. Die Studie von Kelleter liefert keine Differenzierung nach Branchen, so dass weder für die Kulturindustrie insgesamt, noch für die Verlags- und Medienindustrie isolierte Zahlen vorliegen.

Die Betonung von Soloselbständigkeit als bedeutsames Kennzeichen der Kreativindustrie lenkt nicht nur den Blick auf unterschiedliche Formen der Beschäftigungsflexibilisierung in diesem Branchensegment, sondern auch auf Formen der organisationalen Flexibilisierung, die häufig in Verbindung mit marktbezogenen Veränderungen der letzten Dekaden gebracht werden, wie die Ausführungen im folgenden Abschnitt darlegen.

5.2.2. Organisationale Flexibilisierung

Umstrukturierungsprozesse seit den 1960er Jahren haben in Kreativ- und Kulturbranche zu einem hohen Maß an Externalisierung geführt. In der Medienindustrie fanden durch die systematische Auslagerung von Film- und Hörfunkproduktionen signifikante Veränderungen in der Leistungserstellung statt. Bisherige Studien betonen die Flexibilisierung der Kultur- und Kreativwirtschaft als Folge deregulierter Märkte und die diesbezüglichen Folgen für die Branchen- und Beschäftigungsstruktur:

„Ein herausragendes Charakteristikum wird in der Marktgängigkeit von Kulturarbeit gesehen, die im hohen Verbreitungsgrad sowohl von Freiberuflichkeit und ‚neuer Selbständigkeit‘, im Sinne von Ein-Personen-Selbständigkeit, als auch von befristeten, projektbezogenen Beschäftigungsverhältnissen Ausdruck findet (Bezelt/ Gottschall 2005).“ (Manske/ Schnell 2010:702)

Die von Auslagerungs- und Vermarktlichungsprozessen geprägte Branchenentwicklung weist Parallelen zur Callcenter Industrie auf. Schwache institutionelle Regulierungen und eine Deregulierung des Marktes gehen mit umfangreichen Auslagerungen ehemals öffentlicher Kulturleistungen in private, kommerzielle Sektoren einher. Zugleich zeigen sich Konzentrations-tendenzen mit wenigen marktführenden Großunternehmen und einer Vielzahl an kleinen Unternehmen. Dies führte zu veränderten Kontextbedingungen der künstlerisch-kreativen Arbeit (Manske/Schnell, 2010:706). Zudem führte eine steigende Anzahl an gutqualifizierten Arbeitnehmer/innen in Relation zum begrenzten Stellenangebot zu einer erhöhten Konkurrenzsituation im Ergebnis zu „... einer Zunahme an marktgängigen Erwerbsmustern mit befristeten Beschäftigungsverhältnissen und freiberuflicher oder selbstständiger Arbeit“ (ebd.:707). Das Bild des alleinstellbändigen ‚Arbeitskraftunternehmers‘ prägt viele Debatten einer zuneh-

menden Vermarktlichung und Prekarisierungsrisiken in der Kreativindustrie (Betzelt, 2006:3; Manske, 2009).

Während viele strukturelle Veränderungsprozesse in der Filmindustrie Ihren Ausgangspunkt vor vielen Jahrzehnten hatten, rückte in den letzten Jahren vor allem die Verlagsindustrie in den Fokus der Betrachtung. Wie kaum eine zweite Branche ist diese Industrie gegenwärtig durch organisationale Veränderungs- und Flexibilisierungsprozesse gekennzeichnet. Eine zentrale Rolle spielt im diesem Zusammenhang der Digitalisierungsprozess von klassischen Printmedien zu digitalen (online) Medien, der häufig unter dem Schlagwort „Offline- Online Shift“ diskutiert wird. Vor allem der Bedeutungsgewinn des Internets und die Zusammenführung von ursprünglich getrennten IuK-Technologien gelten als Treiber für den Wandel hin zu digitalen (online) Medien. Während in der Musik und Filmindustrie schon vor Jahren die neue Konkurrenzsituation durch das Internet zu Markteinbrüchen und einer Neuaufstellung der Industrie bei der Entwicklung neuer Erlösmodelle geführt hat, befindet sich die Verlagsindustrie gegenwärtig in einer Umbruchphase, in der traditionelle Geschäftsmodelle und etablierte Organisationsroutinen in Frage gestellt werden (Mottweiler/Tünste/Kulenović, 2013). Organisationale Flexibilisierungsstrategien sind in der aktuellen Situation der Verlagsindustrie einerseits in der Schließung oder Zusammenlegung von einzelnen Redaktionen zu beobachten (Röper, 2010), z.B. der Redaktionsschließung der Westfälischen Rundschau im Jahr 2013 (Spiegel Online, 2013). Zugleich führen Übernahmen insolventer Zeitungsverlage, z.B. die Übernahme der Frankfurter Rundschau durch die FAZ im Jahr 2012 (Spiegel Online, 2012) zu weiteren Konzentrierungstendenzen. Eine systematische Betrachtung organisationaler Flexibilisierungsstrategien, die über die Beschreibung von Einzelfällen hinausgeht und die Verbindung von organisationaler- und Beschäftigungsflexibilisierung analysiert, steht jedoch noch aus. An diese Lücke im Stand der Forschung schließen die empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit in Kapitel 6 an.

5.2.3. Beschäftigungsflexibilisierung

Der digitale Veränderungsprozess wirft auch mit Blick auf Beschäftigungsstrategien eine Reihe von Fragen auf. Dies betrifft sowohl die Frage der funktionalen, als auch der finanziellen und numerischen Flexibilisierung. Neue digitale Verlagsprodukte erfordern eine Vielzahl an neuen Kompetenzen. Hier stellt sich die Frage, wie die Unternehmen auf diese neuen Anforderungen reagieren. Gerade in dieser hochflexiblen Branche erscheint es naheliegend, dass Verlagshäuser zunächst auf externe Formen der Flexibilisierung zurückgreifen - sei es durch Auslagerung der Entwicklung digitaler Verlagsprodukte an Spezialdienstleister, die Etablie-

rung von Kooperationsbeziehungen mit branchenfremden Unternehmen oder die Beschäftigung von hochspezialisierten Freelancern. Unklare ökonomische Entwicklungen könnten auch für eine Ausweitung befristeter Beschäftigung, z.B. bei neu etablierten Online-Redaktionen sprechen. Gerade als Anpassungsinstrument für Markt- und Konjunkturschwankungen und kaum antizipierbare Marktentwicklungen gelten diese Beschäftigungsformen als flexible, temporär befristete und vergleichsweise kostengünstige Alternative zur unbefristeten Vollzeitbeschäftigung (vgl. hierzu auch Mottweiler/Tünste, 2013).

Bisherige Studien legen ihren Fokus besonders auf freie Mitarbeiter, die, wie zuvor erwähnt, seit Jahrzehnten eine wichtige Beschäftigungsform in Verlags- und Medienhäusern und in der gesamten Kreativwirtschaft sind (vgl. u. a. Gottschall, 1999; Manske, 2009; Manske/Schnell, 2010; Marrs/Boes, 2003; Henninger/Gottschall, 2007; Henninger/Gottschall, 2005). Der Anteil Soloselbständiger in der Kultur- und Kreativindustrie liegt aktuellen Analysen zufolge zwischen 16% (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015) und 28% (Söndermann, 2012:16). In der Verlagsindustrie liegt der Anteil bei 24% (Mottweiler/Tünste, 2013). Damit ist der Freelancer-Anteil deutlich höher als im Erwerbsbevölkerungsdurchschnitt und auch höher als in anderen Branchen wissensintensiver Dienstleistungen, jedoch signifikant geringer als in vielen Publikationen zur Kreativindustrie geschätzt (Manske/Merkel, 2009). Streng genommen sind freie Mitarbeiter eine hybride Flexibilisierungsform, die sowohl Aspekte der organisationalen Flexibilisierung (Auslagerung von Leistungen an externe Dienstleister) als auch der personellen Flexibilisierung vereinen. Für ein besseres Verständnis dieser Flexibilisierungsform ist deshalb eine genauere Betrachtung von unterschiedlichen Nutzungskontexten und Einsatzstrategien von zentraler Bedeutung. Diese Analysen erfolgen in Kapitel 6.

Fast durchgängig übersehen oder ignoriert wurde in der bisherigen Forschung zur Kreativindustrie die große Bedeutung weiterer Formen der Beschäftigungsflexibilisierung neben der freien Mitarbeit. Besonders auffällig ist dabei ein überproportional hoher Anteil geringfügiger Beschäftigung. Dieser war im Jahr 2010 mit 16% nicht nur in etwa so hoch wie der Anteil Soloselbständiger,¹⁹ sondern lag auf einem ähnlich hohen Niveau wie in Branchensegmenten einfacher, überwiegend personenbezogener Dienstleistungen (hierzu zählen u. a. Gastgewerbe, Haushaltsbezogene Dienstleistungen, Friseurgewerbe), die für besonders hohe Minijobber Anteile bekannt sind (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015). Diese Befunde werfen viele neue Fragen auf: Welche Flexibilisierungsstrategien verfolgen Verlage und Medien-

¹⁹ In anderen Studien war der Anteil geringfügiger Beschäftigung mit knapp 29% sogar höher, als der Anteil Soloselbständiger (vgl. Söndermann 2012:19).

unternehmen mit dem Einsatz von Minijobbern? Welche Aufgaben erfüllen geringfügig Beschäftigte in diesem Segment hochqualifizierter Wissensarbeit? (Wie) passt der überproportional hohe Einsatz von Minijobber in segmentationstheoretischen Erklärungen, die geringfügige Beschäftigung eher im Bereich geringqualifizierter Aushilfstätigkeiten verorten? Die nachfolgenden empirischen Analysen legen deshalb nicht nur einen Schwerpunkt auf Einsatzstrategien und Nutzungskontexte von freien Mitarbeitern, sondern auch von geringfügig Beschäftigten, deren Flexibilisierungsrolle in hochqualifizierten Dienstleistungen in der bisherigen Forschung unterbelichtet ist.

5.2.4. Stabilisierung von atypischen Beschäftigungsbeziehungen

Debatten um Beschäftigungsflexibilisierung laufen schnell Gefahr, Aspekte der Stabilisierung von Beschäftigung zu vernachlässigen – oder konzipieren diese prinzipiell als Normalarbeit in unbefristeter Vollzeitbeschäftigung. In jüngster Zeit wurden jedoch auch neue Formen der Bindung bei atypischen Beschäftigungsformen thematisiert. Diese Debatte adressiert unterschiedliche Dimensionen von Stabilität. So wird einerseits die Entgrenzung von Arbeit und Leben bei Soloselbständigen bzw. Freelancern relativiert, indem „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ konstatiert werden (Henninger/Gottschall, 2005; Mayer-Ahuja/Wolf, 2005; Henninger/Papouschek, 2006). Mit Blick auf neue Bindungsformen haben Publikationen von Tünte et al. (2011) sowohl für IT-Freelancer als auch freien Mitarbeitern in der Verlags- und Medienindustrie *stabilisierende* Muster der Beschäftigungsbeziehungen zu Soloselbständigen herausgearbeitet und konsequenter als vorangegangene Studien grundlegende segmentationstheoretische Grenzziehungen zwischen interner und externer Beschäftigung sowie Differenzierungen nach Kern- und Randbelegschaften in Frage gestellt (Tünte/Apitzsch/Shire, 2011; Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015; Tünte/Mottweiler/Shire, 2012). Ausschlaggebend hierfür sind vor allem Beobachtungen langjähriger und projektübergreifender Beschäftigungsbeziehungen zu Unternehmen, gepaart mit dem Einsatz etlicher Freelancer in Kernbereichen der Wertschöpfung. Die zum Teil seit Jahrzehnten andauernde, intensive Einbindung von freien Mitarbeitern wird dabei unterschiedlich interpretiert. Gottschall sieht die freie Mitarbeit als bereits institutionalisierte „semi-abhängige Beschäftigungsform“, die aufgrund des steigenden Marktdrucks in der Branche immer seltener frei wählbar und existenzsichernd ist (Gottschall 1999:635).²⁰ Den Widerspruch zwischen dem Einsatz von Freelancern

²⁰ Den Graubereich zwischen Selbständigkeit und abhängiger Beschäftigung thematisieren u.a. auch Pernicka et al. (Pernicka/Aust/Adam, 2005) und dabei explizit den Zusammenhang zwischen abhängiger Beschäftigung und Prekarisierungsrisiken: „Die Gruppe der abhängig Selbstständigen kann von Problemen individuell ungesicherter Lebens- und Arbeitsbedingungen, der Exklusion aus dem Arbeits- und Sozialrecht sowie aus dem Geltungsbe-

als Flexibilisierungsinstrument durch Unternehmen und langjährigen Beschäftigungsbeziehungen und Tätigkeiten im Kern wirtschaftlicher Wertschöpfung sehen auch betriebswirtschaftlich orientierte Studien, weisen aber Beschäftigungspraktiken in der Grauzone zur Scheinselbständigkeit zurück. Vielmehr sprechen sie von wechselseitigen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Freelancern, die sich vor allem aufgrund der hohen Expertenkenntnisse dieser Beschäftigtengruppe herausbilden (Kaiser/Süß/Josephs, 2012:119). Hierbei wird vermutet, dass es Unterschiede zwischen verschiedenen Freelancer-Gruppen gibt, bei denen IT-Freelancer aufgrund ihrer größeren Marktmacht möglicherweise besser gestellt sind, als freie Mitarbeiter der Medien- und Verlagsindustrie. In diese Richtung weist eine qualitative Studie von Josephs und Kettenbach (Josephs/Kettenbach, 2012).

Schließlich verdeutlichen die Analysen von Tünte et al. größere Unterschiede mit Blick auf Abhängigkeitsbeziehungen und Prekarisierungsrisiken von freien Mitarbeitern innerhalb der Verlags- und Medienindustrie. Diese variiert je nach Einbindungs- und vor allem nach Einsatzform (Tünte/Mottweiler/Shire, 2012). Bei arbeitnehmerähnlich beschäftigten freien Mitarbeitern existiert mit Blick auf Beschäftigungssicherheit und Einkommen das geringste Prekarisierungsrisiko, allerdings laufen hier die Soloselbständigen Gefahr, einer Scheinselbständigkeit nachzugehen (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015).

Forschungen zur Kreativindustrie sind bislang hauptsächlich durch qualitative Studien gekennzeichnet. Quantitative Analysen, die ein Bild aus Unternehmensperspektive liefern, sind vor allem im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen und psychologischen Forschung zu verorten. Schwachpunkte dieser Studien sind neben der mangelhaften Repräsentativität der quantitativen Erhebungen (in der Regel online-Befragungen), vor allem der einseitige Fokus auf Unternehmensmotive ohne die Berücksichtigung von übergeordneten institutionellen Kontexten. Um ein möglichst vollständiges Bild zu zeichnen, sollen die nachfolgenden Analysen daher sowohl die Bedeutung spezieller Einsatzstrategien und –Motive, als auch organisationale, branchenbezogene und institutionelle Aspekte berücksichtigen.

reich der Tarifverträge am stärksten betroffen sein. Da es für diese Beschäftigten in der Regel weder Mindesttarife noch Arbeitszeitregelungen gibt, haben ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen einen recht flexiblen Gestaltungsspielraum, was aber auch die Gefahr von Dumpinglöhnen und der Umgehung von Schutzbestimmungen für ArbeitnehmerInnen mit sich bringt.“ (Pernicka et al. 2005:336).

5.3. Analysedimensionen und Forschungshypothesen

Die vorangegangenen Ausführungen haben mit der Callcenter Branche und der Verlags- und Medienindustrie zwei Branchen vorgestellt, die exemplarisch für die Flexibilisierung von Beschäftigung im Dienstleistungssektor sind und den Bedeutungsgewinn von Interaktionsarbeit (Callcenter) und Wissensarbeit (Verlags- und Medienindustrie) verkörpern. Beide Branchen stehen beispielhaft für Restrukturierungs- und Auslagerungsprozesse und ein hohes Maß marktvermittelter Dienstleistungsarbeit. Die Bedeutung von Flexibilisierungsstrategien im Kontext von Marktungewissheiten auf der einen Seite und Institutions- und Organisationsstrukturen auf der anderen Seite wirft ein neues Licht auf unternehmerische Strategien der Beschäftigungsflexibilisierung. Zugleich knüpfen die nachfolgenden Analysen an neue Betrachtungen der Stabilisierung von atypischen Beschäftigungsbeziehungen (Tünte et al. 2011) an und liefern erstmals eine quantitative Fundierung der bisherigen qualitativen Forschungsergebnisse. Darüber hinaus beziehen die Analysen der vorliegenden Arbeit neben Organisationsstrukturen und Organisationscharakteristiken sowohl übergeordnete institutionelle Kontextfaktoren, als auch marktspezifische Determinanten in die Auswertungen ein. Wie zuvor erwähnt liegt der Fokus auf externen Formen der Beschäftigungsflexibilisierung, die in den jeweiligen Branchen die höchste Relevanz haben: Befristete Beschäftigung in Callcentern sowie freie Mitarbeit und geringfügige Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie. Im nachfolgenden Abschnitt werden die relevanten Analysedimensionen vorgestellt und diesbezüglich entlang des Standes der Forschung die zu prüfenden Forschungshypothesen formuliert. Aufgrund der unterschiedlichen Datenstruktur unterscheiden sich die nachfolgenden Hypothesen zum Teil nach Branchen.

5.3.1. Markt- und Wettbewerbskontexte

Die allgemeine Branchenentwicklung ist, wie in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, sowohl in Callcentern als auch in der Verlags- und Medienindustrie durch Umstrukturierung und Auslagerungsprozesse gekennzeichnet. Technologische Treiber, wie der digitale Wandel in der Verlags- und Medienindustrie haben ebenso für veränderte Markt- und Wettbewerbsstrukturen gesorgt, wie Konsolidierungsprozesse in der Callcenter Branche. Medienunternehmen des Rundfunk-, Hörfunk- und der Film- und Fernsehindustrie haben in den letzten Dekaden umfangreiche Umstrukturierungen der Produktionsstrukturen erfahren. Die Etablierung privater Hörfunk und Fernsehsender, sowie die zunehmende Verlagerung von Film-, Fernseh-, und Hörfunkproduktionen an private Produktionsfirmen hat zu neuen Konkurrenzsituationen und einer umfassenden Flexibilisierung der gesamten Branche beigetragen

(Marrs/Boes, 2003). Digitalisierungsprozesse und der Bedeutungsgewinn des Internets als zusätzlicher Kommunikations- und Absatzkanal haben in der Musikindustrie zu umfassenden soziotechnologischen Umbrüchen geführt (Dolata, 2008). Gegenwärtig ist die Verlagsindustrie in besonderem Maße von fundamentalen Marktveränderungen betroffen. Gerade bei Zeitungen und Zeitschriften hat die Etablierung neuer Informations- und Wissens-(Dienst-)leistungen für das (mobile) Internet zu neuen Konkurrenzsituationen und unsicheren rechtlichen Rahmenbedingungen geführt, z.B. beim Schutz geistigen Eigentums und neuen Kompetenzbedarfen bei den Beschäftigten (Mottweiler/Tünnte/Kulenović, 2013). Zudem kämpfen die Unternehmen mit sinkenden Printauflagen und Unternehmensumsätzen. Vor allem große Verlage versuchen in dieser Situation unliebsame neue Konkurrenten auszuschalten, einerseits, indem sie rechtlich gegen diese Vorgehen (was am Beispiel des Rechtsstreits um die Tageschau-App deutlich wurde) und andererseits durch politische Lobby-Arbeit, z.B. bei der Neuregelung des Leistungsschutzrechts. Im Fligstein'schen Sinne wird hier der „Ruf nach Regulierung“ der Unternehmen deutlich, um die für sie notwendige Marktregulierung zu erreichen, die ihnen das ökonomische Überleben sichert. Nachfolgend wird deshalb analysiert, inwiefern sich diese Marktkontexte auf die Beschäftigungsstrategien auswirken. Eine denkbare Möglichkeit für Unternehmen wäre, dass sie diesen in besonderem Maße kontingenten Marktbedingungen durch verstärkte personelle Flexibilisierung begegnen. Vor allem Unternehmen mit rückläufigen Umsätzen und einem hohen subjektiv wahrgenommenen Veränderungsdruck verfolgen in stärkerem Ausmaß Strategien der Beschäftigungsflexibilisierung, so die Forschungsannahme.

Der allgemeine arbeitsmarktsoziologische Stand der Forschung liefert zur Frage, ob Unternehmen in Krisen und konjunkturell schlechteren Zeiten in besonderem Maße auf Formen der externen Beschäftigungsflexibilisierung zurückgreifen, unterschiedliche Antworten. Während Struck et al. keine Zunahme instabiler Beschäftigungsformen im Kontext unsicherer Marktsituationen feststellen, sondern generell von unterschiedlichen Strategieentscheidungen der Firmen für langfristige Beschäftigungsbeziehungen oder ein stärkeres Ausmaß an Beschäftigungsflexibilisierung ausgehen (Struck/Grotheer/Schröder/Köhler, 2007:306), kommt Krause (2011) mit Blick auf Freelancer zum Ergebnis, dass freie Mitarbeiter vor allem im wissensintensiven Dienstleistungsbereich (Software, Beratung & Marktforschung, Weiterbildung, Verlagswesen) als „Flexibilitätspuffer“ für konjunkturelle Schwankungen im hochqualifizierten

Bereich eingesetzt werden (Krause, 2011:325). Mit Blick auf freie Mitarbeiter in der Verlags- und Medienindustrie werden daher folgende Hypothesen formuliert²¹:

H 1.1_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen²² mit rückläufigen Unternehmensumsätzen weisen eine höhere Nutzung und Nutzungsintensität der Beschäftigungsform ‚freie Mitarbeit‘ auf.

H 1.2_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit einem subjektiv hohem marktlichen Veränderungs- bzw. Innovationsdruck weisen eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität in Bezug auf freie Mitarbeit auf.

H1.3_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit einer -subjektiv berichtet- sehr guten Marktposition haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeiter

Auch Studien zur geringfügigen Beschäftigung²³ berichten von einem Zusammenhang zwischen Umsatzentwicklungen, konjunkturellen Schwankungen, Marktdruck und dem Einsatz geringfügiger Beschäftigung. So werden Minijobs beispielsweise genutzt, „... um eine Reduzierung des Arbeitsstundenvolumens möglichst konfliktfrei durchzusetzen.“ (Voss-Dahm 2004:364). Ferner argumentieren Benkhoff und Hermet, dass rückläufige Umsatzzahlen häufig als Legitimierungsgrund für eine höhere Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung oder gar eine Substitution regulärer Beschäftigung durch kostengünstigere Minijobs herangezogen werden (Benkhoff/Hermet 2008:28). Ebenso thematisiert die strukturprüfende Arbeitsmarktstudie von Pfeifer die Bedeutung von geringfügiger Beschäftigung als Anpassungsinstrument für konjunkturelle Schwankungen und diskontinuierliche Nachfrage bei der Produkt- und Dienstleistungserstellung (Pfeifer 2007:68). Pfeifer argumentiert in einer segmentationstheoretischen Logik von Kern- und Randbelegschaft, bei der geringfügige Beschäftigung als „... Möglichkeit zur Vermeidung von Entlassungen innerhalb der Stammbeflegschaft .. [durch] Nutzung von Teilzeitbeschäftigten als flexible Randbelegschaft“ (Pfeifer 2007:68) betrachtet wird. Seine Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen steigender Nachfrage und der Nutzungswahrscheinlichkeit von Minijobbern, allerdings einen negativen Effekt auf die Nutzungsintensität (Pfeifer 2007:71f). Auch Voss-Dahm betont den Aspekt numerischer Flexibilität durch Teilzeit bzw. geringfügige Beschäftigung und konstatiert für einige Unternehmen eine zunehmende Spaltung zwischen Stamm- und geringfügig beschäftigter Randbelegschaft (Voss-Dahm, 2004:354). Betrachtet man die Marktveränderungen, die aktuell vor allem die Verlagsbranche kennzeichnen, ist davon auszugehen, dass der Flexibilisierungsbedarf hier größer ist, als für die Film und Ton(träger) Industrie. Gleiches ist für Un-

²¹ Die Kürzel vor den jeweiligen Hypothesen kennzeichnen die jeweilige Branche, auf die sich die Hypothese bezieht: VM steht für „Verlags- und Medienindustrie, C für die Callcenter Branche.

²² Vergleichbare Variablen hierzu fehlen in der GCC-Callcenter Befragung.

²³ Die Studien von Voss-Dahm und Benkhoff/Hermet beziehen sich hauptsächlich auf den Einzelhandel.

ternehmen mit rückläufigen Umsätzen und einem hohen Veränderungsdruck zu erwarten. Dementsprechend gelten folgende Annahmen:

H 2.1. VM: Unternehmen mit Umsatzrückgang haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung

H 2.2. VM: Je höher der wahrgenommene Marktdruck, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung und der Minijobber-Anteil im Unternehmen

H 2.3. VM: Unternehmen der Verlagsindustrie haben im Vergleich zu den übrigen Medienunternehmen eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung

Abgesehen von den genannten Einflüssen durch dynamische Marktentwicklungen und strukturelle Umbrüche der jeweiligen Märkte, die durch Neuausrichtungen und Neuaushandlungen der jeweiligen Marktakteure gekennzeichnet sind (Fligstein, 2001), korrelieren auch in stabilen Märkten Markt- und Wettbewerbsstrategien mit personalpolitischen Strategien (Nienhüser, 2007). Vor allem Kostenführerschaftsstrategien werden mit umfangreichen Kostensenkungen auf allen betrieblichen Ebenen und einem höheren Ausmaß atypischer, externer Beschäftigung in Verbindung gebracht, wohingegen Qualitätsführerschaftsstrategien eher mit langfristigen Beschäftigungsbeziehungen und höheren Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter assoziiert werden (Nienhüser, 2007). Zu prüfen ist diesbezüglich folgende Forschungshypothese:

H3c: Callcenter,²⁴ die eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgen, haben eine höhere Nutzung und Nutzungswahrscheinlichkeit atypischer Beschäftigung (Befristung), als Callcenter, die eine Qualitätsführerschaftsstrategie haben.

Eine Besonderheit von Dienstleistungsmärkten ist die konstitutive Rolle des Kunden im Dienstleistungserstellungsprozess. *Kunden(märkte)* stehen diesbezüglich einerseits für einen erhöhten Flexibilisierungsbedarf. So wirken sich z.B. schwankende Kundennachfragen vor allem bei Dienstleistungen, die in direkter Kundeninteraktion erbracht werden, direkt auf den Personalbedarf aus. Andererseits können Kundenmärkte jedoch auch zur Stabilisierung von Beschäftigungsbeziehungen und der Verbesserung von Arbeitsbedingungen beitragen. Mit Blick auf Callcenter konnte Batt kundensegmentspezifische Unterschiede in der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung nachweisen (Batt, 2000). Je höher der Kundenwert der jeweiligen Kundengruppe, desto höher das Qualifikationsniveau der Agenten, aber auch der Arbeitsautonomie und letztlich auch deren Bezahlung. Während vor allem in der Kundeninteraktion mit (großen) Geschäftskunden diese qualitätsorientierte Arbeitsorganisation verwendet wird,

²⁴ In der Flexmedia-Befragung der Verlags- und Medienindustrie fehlen vergleichbare Variablen zur Prüfung dieser These für Verlags- und Medienunternehmen

ist die Interaktion einfacher Callcenter Dienstleistungen für den allgemeinen Massenmarkt durch ein hohes Maß an Standardisierung und Kontrolle, bei einer zugleich geringeren Qualifikation und Entlohnung der Agenten gekennzeichnet (Batt 2000: 548). Es ist daher zu erwarten, dass bei einem hohen Kundenwert Strategien der Kundenbindung stärker an Bedeutung gewinnen. In diesen Bindungsprozessen spielt nicht zuletzt das spezifische Kundenwissen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle, wie Tünte et al. dies am Beispiel von IT-Freelancern herausgearbeitet haben (Tünte/Apitzsch/Shire, 2011). Für Callcenter ist zu erwarten, dass vor allem Mitarbeiter, die das Geschäftskundensegment bedienen, langfristig an das Unternehmen gebunden werden, wohingegen die Austauschbarkeit in sehr standardisierten Bereichen des Massenmarktes höher ist. Dementsprechend gilt es, folgende Forschungshypothese zu prüfen:

H 4 c: Callcenter, die primär das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung als Callcenter, die den allgemeinen Massenmarkt bedienen.

5.3.2. Organisationsmerkmale und Organisationsstrukturen

Organisationsform

Auch die Relevanz der jeweiligen Organisationsstrukturen bzw. spezifischer Organisationsmerkmale als Differenzierungskriterium unterschiedlicher Beschäftigungsstrukturen wird im bisherigen Stand der Forschung betont. So existieren beispielsweise in der Callcenter Forschung eine Vielzahl an Callcenter Typologien auf nationaler (vgl. u. a. Brasse/Engelbach/Schietinger/Schmitz, 2002; Hild, 2003; Kerst/Holtgrewe, 2003; Arnold/Ptaszek, 2003) und internationaler Ebene (Holtgrewe/Longen/Mottweiler/Schönauer, 2009; Holtgrewe/Mottweiler/Longen/Schönauer, 2011), um zentrale Unterschiede, die sich auch in der Arbeitsorganisation und Beschäftigungsstruktur der Mitarbeiter widerspiegeln, zu systematisieren. Als ein entscheidendes Segmentierungskriterium erweist sich in allen Analysen die Unterscheidung zwischen *Inhouse Callcentern* und *externen, freien Dienstleistern*. Hier existieren zentrale Unterschiede in der Arbeitsorganisation, den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsqualität („Job Quality“). Demnach finden sich in Inhouse Callcentern national wie international häufiger qualitätsorientierte Arbeitspraktiken mit geringer Leistungskontrolle und geringeren Kündigungsraten (Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009; Holman/Frenkel/Sørensen/Wood, 2009). Vor allem externe Dienstleister, die von einigen wenigen großen Auftraggebern abhängig sind, weisen ein besonders hohes Maß an befristeter Beschäftigung auf (Holst, 2011b). In den nachfolgenden empirischen Auswertungen gilt es

daher auch zu prüfen, ob sich die günstigeren Beschäftigungsbedingungen und die höhere tarifvertragliche Bindung von Inhouse Callcentern auch in einer geringeren Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung widerspiegeln. Der Fokus liegt hierbei, wie zuvor erwähnt, auf der Analyse befristeter Beschäftigung.

H 5.1 C: Freie Dienstleister haben im Vergleich zu Inhouse Callcentern eine höhere Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.

In engem Zusammenhang mit der Organisationsform steht, so die zusammenfassenden Befunde des bisherigen Standes der Forschung, die Kommunikationsrichtung des Callcenters. So werden Outbound Dienstleistungen häufig an freie Dienstleister ausgelagert, während Inhouse Callcenter primär eingehende „inbound“ Kundenanrufe bedienen (vgl. u.a. Scholten/Holtgrewe, 2006; Holtgrewe/Kerst/Shire, 2002; Batt/Holman/Holtgrewe, 2009). Entsprechend wird von folgender Hypothese ausgegangen:

H5.2C: Callcenter, die primär outbound Anrufe tätigen, haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung, als Inbound-Callcenter.

Indirekt wird hierbei auch der Aspekt thematisiert, ob organisationale Flexibilisierungsstrategien, wie die Auslagerung von Unternehmensdienstleistungen mit personellen Flexibilisierungsstrategien einhergehen. In den nachfolgenden Analysen zur Medien- und Verlagsindustrie wird der Einfluss organisationaler Flexibilisierung durch die Auslagerung von Unternehmensdienstleistungen auf die Flexibilisierung direkt gemessen²⁵.

Auslagerung von Dienstleistungen

Folgt man der Logik segmentationstheoretischer Konzepte, die freie Mitarbeiter als „externes“ Arbeitssegment (Atkinson, 1984a) oder als funktionales Äquivalent zur Zeitarbeit im hochqualifizierten Bereich konzipieren (Krause 2011: 325f), ist bereits die Auftragsvergabe an freie Mitarbeitern ein Indikator für die Auslagerung von Dienstleistungen. Diese Einschätzung wird insbesondere von Analysen kritisiert, welche eine hohe Bindung und Einbindung von freien Mitarbeitern in Arbeitsteams und Unternehmensabläufe festgestellt haben (Tünte/Mottweiler/Shire, 2012). Nachfolgend gilt es zu prüfen, ob die Auslagerung von Unternehmensleistungen in engem Zusammenhang mit der Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität von Freelancern steht - entweder weil die ausgelagerten Dienstleistungen an Soloselbständige vergeben wurden, oder weil Unternehmen mit einem hohen Maß organisationaler Flexibilisierung zugleich in hohem Ausmaß Beschäftigung flexibilisieren.

²⁵ Eine vergleichbare Variable, ob Unternehmensdienstleistungen innerhalb der letzten Jahre ausgelagert wurden, fehlt in der GCC Befragung.

H6_{VM}: Unternehmen, die in den letzten 5 Jahren (Dienst-) Leistungserstellung ausgelagert haben, haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeit und geringfügiger Beschäftigung.

Unternehmensgröße

Die Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung variiert nicht zuletzt nach Unternehmensgröße. So konstatieren Giesecke und Groß mit Blick auf *befristete Beschäftigung*, dass vor allem große Betriebe stärker auf diese Form der Flexibilisierung zurückgreifen, wohingegen kleine Unternehmen aufgrund ihrer geringen Größe nicht an das Kündigungsschutzgesetz gebunden sind (Giesecke/Groß, 2002:97). Übertagen auf die Callcenter Branche wird daher folgende Forschungshypothese formuliert:

H 7.1_C: Je größer das Callcenter desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung

Umgekehrt konstatieren Hohendanner und Bellmann (2007) und auch Krause (2011) in Bezug auf die *freie Mitarbeit* eine höhere Nutzungsintensität in kleinen Unternehmen und interpretieren Freelancer als „Anpassungsinstrument“ kleiner, wirtschaftlich dynamischer Dienstleistungsunternehmen (Hohendanner/Bellmann, 2007:34). Die Verlags- und Medienindustrie gilt als paradigmatisch für Wissensarbeit in Unternehmensnetzwerken, bzw. in Projektnetzwerken (Windeler/Wirth, 2004). Neben der freien Mitarbeit dominieren hier vor allem kleine und Kleistunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern (Söndermann, 2012). Die Vermutung liegt nahe, dass sich diese Strukturen in höheren Freelancer-Anteilen bei kleinen Unternehmen widerspiegeln. Dementsprechend lautet die diesbezügliche Forschungshypothese:

H 7.2_{VM}: Je kleiner das Unternehmen, desto größer die Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern in der Verlags- und Medienindustrie

Allerdings weist die Arbeitsmarktstudie von Krause mit Blick auf die Wahrscheinlichkeit der Freelancer Nutzung einen umgekehrten Effekt auf. Hier waren es insbesondere größere Unternehmen, die eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit aufwiesen (Krause, 2011:323). Daher wird für die nachfolgenden Analysen folgende Forschungshypothese formuliert:

H7.3_{VM}: Je größer das Unternehmen, desto größer die Nutzungswahrscheinlichkeit von freien Mitarbeitern der Verlags- und Medienindustrie

Hohe Anteile *geringfügiger Beschäftigung* sind vor allem in kleinen Unternehmen vorzufinden, so der bisherige Stand der Forschung (Düll/Ellguth, 1999; Hohendanner/Bellmann, 2007; Hohendanner/Stegmaier, 2012). Benkhoff und Hermet kritisieren, dass diese Ergebnisse großer quantitativer Studien bisher nicht plausibel erklärt wurden. Zudem wird kritisch ange-

merkt, dass Brancheneinflüsse, die möglicherweise mit der Unternehmensgröße interagieren, nicht kontrolliert wurden (Benkhoff/Hermet 2007:14). In einer aktuellen Untersuchung auf Basis des IAB-Betriebspanels bestätigen Hohendanner und Stegmaier jedoch den beschriebenen Einfluss der Unternehmensgröße unter Berücksichtigung von Region- und Brancheneffekten. Zudem liefern sie als Erklärung für die höhere Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung in kleinen Unternehmen einen geringeren administrativen Aufwand und einen nicht unerheblichen Anteil geringfügiger Beschäftigung in Privathaushalten (Hohendanner/Stegmaier, 2012:2). Ob diese Befunde auch für geringfügig Beschäftigte in der Verlags- und Medienindustrie übertragbar sind, wird in Hypothese 7.4. geprüft:

H 7.4.VM: Je kleiner das Unternehmen, desto größer die Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung

Geschlechterverteilung im Unternehmen

Frauen arbeiten häufiger in atypischer Beschäftigung als Männer (Walwei, 2013). Dies gilt insbesondere für Teilzeit und geringfügige Beschäftigung, wohingegen Männer häufiger Alleinselbständig sind, als Frauen (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015; Keller/Seifert, 2013).

Callcenter sind durch einen hohen Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen gekennzeichnet. Über 70% der Beschäftigten sind Frauen. (Scholten/Holtgrewe, 2006). Erklärt wird dieses Phänomen zum einen mit einem hohen Teilzeitanteil, geringer Entlohnungsstrukturen und den hohen kommunikativen Kompetenzen weiblicher Beschäftigter (Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf, 2002:68). Unklar ist, ob sich die geschlechtsspezifische Segregation zwischen Normalarbeit und atypischer Beschäftigung nicht nur zwischen verschiedenen Branchen sondern auch innerhalb der betrachteten Dienstleistungsbranchen wiederfindet. In den nachfolgenden Analysen gilt es zu klären, ob Frauen in Callcentern in höherem Maße in befristeten Beschäftigungsverhältnissen arbeiten, als Männer.

H8.1c: Je höher der Frauenanteil im Callcenter, desto höher Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung

Bisherige Studien zu Minijobbern haben ebenso den überproportional hohen Frauenanteil in dieser Beschäftigtengruppe hervorgehoben (u. a. Voss/Weinkopf, 2012; Bäcker, 2007; Bäcker/Neuffer, 2012; Voss-Dahm, 2011). Der Fokus bisheriger Forschungsstudien lag dabei vor allem auf Branchensegmenten einfacher, überwiegend personenbezogener Dienstleistungen, wie dem Einzelhandel, dem Gaststättengewerbe und Reinigungsdienstleistungen (Voss-Dahm, 2004; Benkhoff/Hermet, 2008). Völlig unklar ist jedoch, wer die geringfügig Beschäft-

tigten in der Verlags- und Medienindustrie sind und ob sich auch hier die bekannten geschlechtsspezifischen Unterschiede widerspiegeln, d.h. geringfügige Beschäftigung eine weiblich dominierte Form der Beschäftigungsflexibilisierung ist. Überprüft wird die Forschungshypothese:

H8.2_{VM}: Je höher der Frauenanteil desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität von Minijobbern

Qualifikationsstruktur und Kompetenzen der Mitarbeiter

Bisherige Arbeitsmarktstudien betonen die langfristige Unternehmensbindung von hochqualifizierten Mitarbeitern, während Beschäftigte mit geringerer Qualifikation ein höheres Risiko des Beschäftigungsverlusts und atypischer Beschäftigung besitzen (Erlinghagen/Knuth, 2004; Walwei, 2013). Geringqualifizierte ohne abgeschlossene Berufsausbildung sind deutlich häufiger von Zeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung betroffen, als Hochqualifizierte mit (Fach-) Hochschulabschluss (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünste, 2015). Für die nachfolgenden Analysen gilt es zu prüfen, ob diese Zusammenhänge auch für die betrachteten Branchen hochflexibler Dienstleistungsarbeit zutreffen. Vor allem mit Blick auf geringfügige und befristete Beschäftigung würde dieser Zusammenhang die These einer austauschbaren, geringqualifizierten Randbelegschaft stützen.

In der Diskussion um die Beschäftigung von Minijobbern wird das bereits diskutierte „Kostenargument“ häufiger im Zusammenhang mit dem *Qualifikationsniveau* der Mitarbeiter erwähnt. Hintergrund ist die Annahme, dass sich geringfügige Beschäftigung nur für Arbeit mit geringen Beschäftigungsfixkosten (dazu zählen z.B. Rekrutierungs-, Vertrags- und Einarbeitungs- und Qualifizierungskosten) lohnt, da bei hohen Beschäftigungsfixkosten die Kosten pro Arbeitsstunde insgesamt geringer ausfallen (Pfeifer, 2007:69). Als Indikator für Beschäftigungsfixkosten dient bei Pfeifer das Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Die Studie kommt zum Ergebnis, „... dass in Betrieben mit mehr unqualifizierten Beschäftigten ein höherer Anteil der Beschäftigten in Minijobs tätig ist.“ (Pfeifer, 2007:71f). Zusammenfassend wird daher von folgendem Zusammenhang ausgegangen:

Hypothese 9_{C & VM}: Je geringer das Qualifikationsniveau (gemessen durch formale Berufsabschlüsse) im Unternehmen ist, desto höher ist der Anteil atypischer Beschäftigung (geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung, freie Mitarbeit)

Vor dem Hintergrund wandelnder Märkte stellt sich in besonderem Maße die Frage, wie Unternehmen neuen Kompetenzanforderungen begegnen. So haben sich beispielsweise in Folge des digitalen Wandels die Kompetenzanforderungen in der Verlags- und Medienindustrie verändert und auf digitale Medieninhalte erweitert. Dabei verlangt die Aufbereitung von Medieninhalten für mobile Endgeräte (z.B. die Programmierung von Apps) grundlegend neue Qualifikationen. Aber auch die Produktion von E-Books und Online Inhalten bedarf anderer Kompetenzen, als die Leistungserstellung von traditionellen Printmedien. In vielen Verlagshäusern verfügen (freie) Mitarbeiter, die im klassischen Printbereich für Verlage arbeiten, oftmals nicht über die notwendigen Kompetenzen, Inhalte für neue Medien (z.B. E-Books oder Apps) aufzubereiten (Mottweiler/Tünste, 2013; Mottweiler/Tünste/Kulenović, 2013). Es gilt diesbezüglich zu prüfen, ob Verlags- und Medienunternehmen die benötigten Kompetenzen durch neue Mitarbeiter decken. Aufgrund der geringen Vorhersagbarkeit von wirtschaftlichen Erfolgen durch Weiterentwicklungen im Bereich neuer Medien wäre die befristete Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern wahrscheinlicher.

H10.1_{VM}: Medienunternehmen, die neueste Technologien nutzen, um Produkte/ Dienstleistungen für mobile Endgeräte anzubieten haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern

Höhere Kompetenzen durch ein größeres Ausmaß an Schulungsinvestitionen könnten jedoch auch zu langfristigen Beschäftigungsbindungen durch reguläre Beschäftigung führen. Anknüpfend an die Analysen von Shire et al. (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009) wird folgende Forschungshypothese geprüft:

H10.2_C: Je höher die Schulungsinvestitionen im Callcenter, desto geringer die Befristungswahrscheinlichkeit und Befristungsintensität.

Eine entscheidende Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, welche Funktion die unterschiedlichen Formen atypischer Beschäftigung in den Firmen haben, präziser, welche Einsatzstrategien mit den jeweiligen Beschäftigungsformen verbunden sind. Diese Fragen werden im Abschnitt 5.3.4. ausführlicher diskutiert.

5.3.3. Interessensvertretungsstrukturen

Sowohl Callcenter als auch Verlags- und Medienunternehmen sind für ihre geringen und fragmentierten industriellen Beziehungen bekannt (Doellgast, 2008; Holst, 2011a; Marrs/Boes, 2003). In der Medienbranche wird dies als Folge eines umfassenden Wandels der

Produktionsstrukturen und Arbeitsorganisation und letztlich auch der Beschäftigungsstrukturen beschrieben. Vormals selbst erbrachte („Inhouse“) Film- und Fernsehproduktionen wurden seit den sechziger Jahren zunehmend an externe Produktionsfirmen ausgelagert, die Zahl kleiner Medienunternehmen und Alleinselbständiger wuchs. Während öffentlich-rechtliche Sender nach wie vor über Betriebsräte und (Haus-) Tarifverträge verfügen und sogar für freie Mitarbeiter (sogenannte „Feste Freie“, die hier als arbeitnehmerähnliche Personen eingestuft werden (Bleses, 2008:112)) Tarifverträge abgeschlossen werden (Bleses 2005), ist in der übrigen Branche sowohl die Tarifbindung, als auch die Interessenvertretung durch Betriebsräte gering (Marrs/Boes, 2003; Apitzsch, 2010:38).²⁶ Auch für die Callcenter Branche wird vor dem Hintergrund der Auslagerung von Callcenter Leistungen an freie Dienstleister oder in outgesourcte Tochterunternehmen ein zunehmender Einflussverlust von Gewerkschaften diskutiert (Holst, 2011a; Doellgast, 2009; Doellgast, 2008; Holst, 2011b). Bemühungen von Gewerkschaften, die Verlagerung von tarifgebunden Inhouse-Arbeitsplätzen an externe Dienstleister ohne vergleichbare Tarifstandards zu verhindern, waren zwar in einzelnen Fällen erfolgreich, gleichwohl bleibt der Einfluss auf die Gesamtbranche bislang begrenzt (vgl. Doellgast 2009). Holst konstatiert zusammenfassend eine „Abwärtsnivellierung der Tarifstandards und Interessenvertretungsansätze“ (Holst, 2011b:135).

Umso mehr stellt sich die Frage, welchen Einfluss (verbliebene) formale und informelle Interessenvertretungsstrukturen auf Beschäftigungsstrategien haben. Denkbar wäre einerseits, dass verbliebene Einflusszonen von Gewerkschaften und Betriebsräten nicht nur durch bessere Arbeitsbedingungen (Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009; Holman/Frenkel/Sørensen/Wood, 2009), sondern auch durch ein geringeres Maß atypischer Beschäftigung gekennzeichnet sind. Andererseits kann eine verstärkte Nutzung atypischer Beschäftigung eine Strategie zur Umgehung bestehender tarifvertraglicher Regelungen darstellen. Vor dem Hintergrund umfangreicher Auslagerungsprozesse in beiden Branchen ist die These der „Tariffucht“ nicht abwegig.

In der allgemeinen deutschen Arbeitsmarktliteratur wird von einem negativen (statistischen) Effekt von Arbeitnehmervertretung und Tarifverträgen auf externe Formen der Flexibilisierung ausgegangen (Dütsch/Struck, 2011:262). Für die nachfolgenden Analysen wird daher von einem stabilisierenden Effekt von Gewerkschaften und Betriebsräten auf Beschäftigungsbeziehungen, d.h. einem geringerem Maß atypischer Beschäftigung ausgegangen. Da

²⁶ Belastbare Zahlen hierzu sind allerdings bereits relativ alt. Sowohl zur Verlagswirtschaft aber auch zur Medienwirtschaft liegen wenig bis keine aktuellen Strukturdaten zur konkreten gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung vor. Diese Lücke wird auf Basis eigener empirischer Daten in den nachfolgenden Analysen geschlossen.

in der Verlags- und Medienindustrie kleine Unternehmen ohne Betriebsräte dominieren, werden auch informelle Formen der Mitarbeitervertretung in die Analysen dieser Arbeit aufgenommen. So betonen Windeler und Wirth andere Regulierungsinstanzen wie Professionen, Regionen, Industrien und informelle Praktiken, die sich in Projektnetzwerken herausbilden (Windeler/Wirth, 2004)²⁷. Zu prüfen sind folgende Forschungshypothesen:

H11_{C&VM}: Unternehmen mit Arbeitnehmer-Interessenvertretung (Gewerkschaften/ Betriebsräte oder informelle Mitbestimmungsgremien) weisen eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung auf.

Differenziert nach Branchen und Beschäftigungsformen werden folgende untergeordnete Hypothesen formuliert:

H11.1_C: Callcenter mit Gewerkschaften und/oder Betriebsräten haben verglichen mit Callcentern ohne Interessenvertretung eine geringere Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.

Mit Blick auf die freie Mitarbeit in der Verlags- und Medienindustrie gelten folgende Annahmen:

H11.2_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit Tarifverträgen haben im Vergleich zu Firmen ohne Tarifvertrag eine geringere Nutzung und Nutzungsintensität freier Mitarbeit.

H 11.3_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit Mitarbeitervertretung haben verglichen mit Firmen ohne Mitarbeitervertretung eine geringere Nutzung und Nutzungsintensität freier Mitarbeit.

Über den Einfluss von Betriebsräten und Gewerkschaften auf das Ausmaß geringfügiger Beschäftigung liefert der Stand der Forschung widersprüchliche Ergebnisse. Während die qualitative Studie von Benkhoff und Hermet eine Befürwortung oder Duldung geringfügiger Beschäftigung durch den Betriebsrat konstatieren – hauptsächlich um die Kernbelegschaft vor schlechteren Arbeitsbedingungen und höheren Entlassungsrisiken zu schützen (Benkhoff/Hermet, 2008:14f) - kommen sowohl Düll und Ellgut, als auch Pfeifer in ihren quantitativen Studien übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass die Existenz von Betriebsräten die Nutzungswahrscheinlichkeit (Düll/Ellguth, 1999:277) und Nutzungsintensität (Pfeifer, 2007:73) geringfügiger Beschäftigung verringert. In Bezug auf den Einfluss der Mitarbeitervertretung wird folgende Forschungshypothese formuliert:

²⁷ Viele dieser qualitativ herausgearbeiteten Befunde können nicht eins zu eins in großzahlige, strukturprüfende, quantitative Forschungsdesigns übertragen werden. Allerdings werden auch informelle Formen der Mitarbeitervertretung erfasst und in die nachfolgenden Auswertungen übertragen.

H 11.4_{VM}: Unternehmen mit Mitarbeitervertretung haben eine geringere Nutzung und Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung

5.3.4. Einsatzstrategien atypischer Beschäftigung: Funktionale, numerische und finanzielle Flexibilisierung

Die unterschiedlichen Analysedimensionen zur Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung sind nur idealtypisch klar voneinander trennbar. Empirisch greifen sie ineinander, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen. So stehen die jeweiligen Nutzungsstrategien verschiedener Beschäftigungsformen in engem Zusammenhang mit Markt-, und Wettbewerbsstrategien und in Verbindung mit den spezifischen Organisationsstrukturen. Neben den bereits erwähnten institutionellen- markt- und branchenspezifischen Faktoren, die möglicherweise ausschlaggebend für eine gewählte Flexibilisierungsstrategie sind, gilt der Fokus nun den speziellen Einsatzstrategien. Zentrale Fragen in diesem Zusammenhang sind, *welche Beschäftigungsformen* werden in den jeweiligen Unternehmen *wie, warum und in welchem Ausmaß eingesetzt*. An diese Frage anknüpfend ergeben sich eine ganze Reihe von Folgefragen, die es in den nachfolgenden Analysen zu klären gilt: Welche Flexibilitätsbedarfe erfüllen beispielsweise freie Mitarbeiter? Handelt es sich hierbei um eine *funktionale Flexibilisierung* durch den Einsatz von hochqualifizierten Spezialdienstleistern, wie die Ausführungen von Nienhüser (2007) nahelegen? Oder sind sie als *Kombination von funktionaler, numerischer und finanzieller Flexibilisierung* eine kostengünstige Alternative, die äquivalent zu regulär Beschäftigten eingesetzt wird, und, wenn kein Bedarf mehr besteht, einfacher „freigesetzt“ werden kann? Oder hat sich die freie Mitarbeit als spezifische Beschäftigungsform etabliert, welche diese Erwerbstätigen in ihrer beruflichen Entwicklung zur unternehmerischen Selbstständigkeit vor allem aus eigenem Wunsch ausfüllen? Auch im Kontext der Kern- und Randbelegschaftsdebatte ist die Zuordnung der freien Mitarbeit von besonderem Interesse. Dies betrifft beispielsweise die Frage, ob freie Mitarbeiter eher extern für eng definierte, abgegrenzte Aufgabenpakete engagiert, oder vollständig in die Unternehmens- und Arbeitsabläufe integriert werden und vergleichbare Tätigkeiten wie regulär Beschäftigte erfüllen.

Besonders evident ist diese Debatte auch mit Blick auf die geringfügige Beschäftigung, die traditionell noch stärker der Randbelegschaft zugeordnet wird. Welche Bedeutung haben diese Beschäftigten im wissensintensiven Dienstleistungssegment der Verlags- und Medienindustrie? Bilden Sie hier die Peripherie geringqualifizierter Aushilfstätigkeiten oder sind sie in stärkerem Maße in die Unternehmen integriert und auch im „Kern“ der Wertschöpfung zu finden?

Diese Fragen lassen sich mit Blick auf Callcenter fortführen: Dienen befristete Beschäftigung und Zeitarbeit ausschließlich der *numerischen* und *finanziellen Flexibilisierung*? Repräsentieren diese Beschäftigungsformen eine typische Randbelegschaft, oder lassen sich auch hier Formen der Bindung und Einbindung erkennen? Gibt es Anzeichen für eine *strategische Nutzung* (Holst, 2012) dieser Beschäftigungsformen? Im Folgenden werden die zentralen Nutzungsmotive und Einsatzstrategien zusammengefasst und die jeweiligen Forschungshypothesen formuliert.

Finanzielle Flexibilisierung: Das Kostenargument

In Debatten um die Nutzung atypischer Beschäftigungsformen steht das Kostenargument von Firmen häufig implizit oder explizit im Vordergrund. Dies betrifft einerseits die Reduzierung oder Umgehung von Lohnnebenkosten durch Beschäftigungsformen der geringfügigen Beschäftigung und der freien Mitarbeit. Andererseits werden befristete Verträge eingesetzt um Entlassungskosten zu vermeiden (Eichhorst/Marx/Thode, 2010). Zudem sind atypisch Beschäftigte häufiger von Niedriglohnbeschäftigung betroffen, als Erwerbstätige in unbefristeter Vollzeitbeschäftigung. Dies trifft in besonderem Maße auf Zeitarbeiter und vor allem für geringfügig Beschäftigte zu (Wingerter, 2009:1089; Statistisches Bundesamt, 2012).

Für *befristete Beschäftigung* in Callcentern wird folgende Forschungshypothese geprüft:

H12.1c: Je wichtiger die befristete Beschäftigung zur finanziellen Flexibilisierung ist, desto höher die Befristungswahrscheinlichkeit und Befristungsintensität.

Kontrovers wird die Nutzung der *freien Mitarbeit* zur Einsparung von Kosten diskutiert. Hier sparen Unternehmen in der Regel Sozialversicherungsbeiträge, zudem entfallen Kosten für Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaubsgeld und häufig auch für die Bereitstellung eigener Büroräume. Unternehmensvertreter beklagen diesbezüglich jedoch eine verkürzte Argumentation: Freie Mitarbeiter würden ihre Honorare so aushandeln, dass Kosten für private Sozial- und Altersversicherungen bereits eingespeist seien (Mottweiler/Tünste, 2013:44). Aber auch hier deuten bisherige Befunde daraufhin, dass Unternehmen freie Mitarbeiter nicht nur zur funktionalen, sondern auch zur numerischen Flexibilisierung einsetzen und indirekt auch Entlassungskosten sparen, wenn die Dienste der freien Mitarbeiter nicht mehr benötigt werden. Zudem berichteten im Rahmen des FLEXMEDIA-Projekts interviewte freie Mitarbeiter mehrheitlich von sinkenden Honoraren (ebd.). Dementsprechend wird folgende Forschungshypothese abgeleitet:

H 12.2_{VM}: Je wichtiger Kostensenkungsmotive für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern in der Verlags- und Medienindustrie sind, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und die Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern im Unternehmen.

Durch den aktuellen Digitalisierungsprozess und der Krise im Printgeschäft stehen Verlage unter einem höheren Kostendruck als die Film- und Hörfunk/ Tonträgerindustrie. Entwicklungen, Redaktionen oder ganze Zeitungen zu schließen und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung abzubauen führen deshalb zu einer weiteren Annahme:

H 12.3_{VM} Verlage nutzen freie Mitarbeiter im stärkeren Ausmaß um Kosten zu sparen, als andere Medienunternehmen

Welche Rolle spielt *geringfügige Beschäftigung* in den Beschäftigungsstrategien der Unternehmen? In der allgemeinen Arbeitsmarktliteratur werden auch hier *Kostenargumente* betont: Firmen sparen durch die Beschäftigung von Minijobbern Lohnkosten, Minijobber gelten als „Niedriglohnfälle“ (Voss/Weinkopf, 2012), da der Bruttostundenlohn häufig unter vergleichbaren Löhnen von sozialversicherungspflichtig beschäftigten Kollegen liegt (Weinkopf, 2011; Benkhoff/Hermet, 2008). Dadurch erscheinen Minijobs trotz prozentual höherer Sozialabgaben für Unternehmen attraktiv (Voss/Weinkopf, 2012). Einsparungen entstehen auch durch nicht ausgezahlte Sonderleistungen, fehlende Lohnfortzahlung im Krankheitsfall sowie Urlaubs- und Feiertagsvergütung (Benkhoff/Hermet, 2008; Riedel, 2012; Hohendanner/Stegmaier, 2012). Aus diesen Ausführungen wird folgende Forschungshypothesen abgeleitet:

H12.4_{VM}: Je eher Minijobber aus Kostengründen und für Aushilfstätigkeiten beschäftigt werden, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und die Nutzungsintensität

Funktionale Flexibilisierung: Das Experten-Argument

Ein weiteres Motiv von Unternehmen, auf flexible Beschäftigungsarrangements zurückzugreifen, ist die Rekrutierung von speziellen Qualifikationen oder Expertenkenntnissen (Houseman, 2001:157). Gerade in wissensintensiven Produktions- und Dienstleistungsbereichen betonen Arbeitsmarktforscher jedoch die große Bedeutung von internen Maßnahmen der Beschäftigungsflexibilisierung und einem Fortbestand langfristiger Beschäftigungsbeziehungen. Wesentliche Motive sind die Sicherstellung notwendiger Qualifikation der Beschäftigten. Zudem sollen zentrale Schlüsselkompetenzen im Unternehmen verbleiben (vgl. u.a. Bosch/Haipeter/Latniak/Lehndorff, 2007; Hohendanner/Bellmann, 2007; Erlinghagen/Knuth, 2004). Freie Mitarbeiter sind häufig gut ausgebildet und in ihrem jeweiligen Fachgebiet spezialisiert (Betzelt, 2006; Kaiser/Süß/Josephs, 2012). Es ist wahrscheinlich, dass Unternehmen vor allem aus diesem Grund mit Freelancern zusammenarbeiten möchten. Zusammenfassend lassen sich folgende Forschungshypothesen formulieren:

H13_{VM}: Je wichtiger Spezial- und Expertenkenntnisse für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern sind, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und die Nutzungsintensität

Numerische Flexibilisierung: Diskontinuierliche Auftragslagen und kundenbezogene Nachfrageschwankungen

Als weiteres wichtiges Argument wird der Flexibilisierungsbedarf von Unternehmen mit Blick auf kundenbezogene Nachfrageschwankungen diskutiert. Dies gilt z.B. Schwankungen im Call Volumen bei Callcentern. Für Minijobber werden vergleichbare Phänomene im bisherigen Stand der Forschung vor allem für die Branchenbereiche Gastronomie und Einzelhandel berichtet (Hohendanner/Stegmaier, 2012:2). Für die nachfolgenden Analysen gilt folgende Forschungshypothese:

H14_C: Je Bedeutsamer der Einsatz befristeter Beschäftigung ist, um unerwartete kundenbezogene Nachfrageschwankungen abzufedern, desto höher der Befristungsanteil im Callcenter

Tabelle 13 (S. 123) liefert eine zusammenfassende Übersicht über die formulierten Forschungshypothesen, die für die beiden ausgewählten Branchen von ähnlichen Zusammenhängen ausgehen, aufgrund der unterschiedlichen Datenstruktur jedoch zum Teil voneinander abweichen (vgl. hierzu ausführliche Datendarstellung und Methodendiskussion in Kapitel 6.1).

Tabelle 13: Analysedimensionen und Forschungshypothesen: Zusammenfassende Übersicht

Analysedimension	Hypothesen Callcenter	Hypothesen Verlags- und Medienindustrie
<p>Markt- und Wettbewerbskontexte</p>	<p><i>H3_C: Callcenter,²⁸ die eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgen, haben eine höhere Nutzung und Nutzungswahrscheinlichkeit atypischer Beschäftigung (Befristung), als Callcenter, die eine Qualitätsführerschaftsstrategie haben.</i></p> <p><i>H4_C: Callcenter, die primär das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, befristen in geringerem Ausmaß als Callcenter, die den allgemeinen Massenmarkt bedienen.</i></p>	<p><i>H1.1_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit rückläufigen Unternehmensumsätzen haben eine höhere Nutzung und Nutzungsintensität in Bezug auf freie Mitarbeit.</i></p> <p><i>H1.2_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen²⁹ mit einem subjektiv hohen Veränderungsdruck [bezgl. Innovationen im Bereich „Neue Medien“] weisen eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit in Bezug auf freie Mitarbeit auf.</i></p> <p><i>H1.3_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit einer -subjektiv berichtet- sehr guten Marktposition haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeiter.</i></p> <p><i>H2.1_{VM}: Unternehmen mit Umsatzrückgang haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung.</i></p> <p><i>H2.2_{VM}: Je höher der wahrgenommene Marktdruck, desto höher der Minijobberanteil im Unternehmen.</i></p> <p><i>H2.3_{VM}: Unternehmen der Verlagsindustrie haben im Vergleich zu den übrigen Medienunternehmen eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung.</i></p>
<p>Organisationsmerkmale/ Organisationsstrukturen</p>	<p><i>H5.1_C: Freie Dienstleister haben im Vergleich zu Inhouse Callcentern eine höhere Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.</i></p> <p><i>H5.2_C: Callcenter, die primär outbound Anrufe tätigen, haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung, als Inbound-Callcenter.</i></p> <p><i>H7.1_C: Je größer das Callcenter desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.</i></p> <p><i>H8.1_C: Je höher der Frauenanteil im Callcenter, desto höher Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.</i></p>	<p><i>H6_{VM}: Unternehmen, die in den letzten 5 Jahren (Dienst-) Leistungserstellung ausgelagert haben, haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeit.</i></p> <p><i>H7.2_{VM}: Je kleiner das Unternehmen, desto größer die <u>Nutzungsintensität</u> von freien Mitarbeitern in der Verlags- und Medienindustrie.</i></p> <p><i>H7.3_{VM}: Je größer das Unternehmen, desto größer die <u>Nutzungswahrscheinlichkeit</u> von freien Mitarbeitern der Verlags- und Medienindustrie.</i></p> <p><i>H7.4_{VM}: Je kleiner das Unternehmen, desto größer die Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung.</i></p>

²⁸ In der Flexmedia-Befragung der Verlags- und Medienindustrie fehlen vergleichbare Variablen zur Prüfung dieser These für Verlags- und Medienunternehmen

²⁹ Vergleichbare Variablen hierzu fehlen in der GCC-Callcenter Befragung

	<p><i>H9_{C&VM}: Je geringer das Qualifikationsniveau (gemessen durch formale Berufsabschlüsse) im Unternehmen ist, desto höher der Anteil atypischer Beschäftigung (geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung, freie Mitarbeit).</i></p> <p><i>H10.2_C: Je höher die Schulungsinvestitionen im Callcenter, desto geringer die Befristungswahrscheinlichkeit und Befristungsintensität.</i></p>	<p><i>H8.2_{VM}: Je höher der Frauenanteil desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität von Minijobbern.</i></p> <p><i>H10.1_{VM}: Medienunternehmen, die neueste Technologien nutzen, um Produkte/ Dienstleistungen für mobile Endgeräte anzubieten haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern.</i></p>
Interessensvertretungsstrukturen	<p><i>H11: Unternehmen mit Arbeitnehmer-Interessensvertretung (Gewerkschaften/ Betriebsräte oder informelle Mitbestimmungsgremien) weisen eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung auf.</i></p> <p><i>H11.1_C: Callcenter mit Gewerkschaften und/oder Betriebsräten haben verglichen mit Callcentern ohne Interessenvertretung eine geringere Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.</i></p>	<p><i>H11.2_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit Tarifverträgen haben im Vergleich zu Firmen ohne Tarifvertrag eine geringere Nutzung und Nutzungsintensität freier Mitarbeit.</i></p> <p><i>H11.3_{VM}: Verlags- und Medienunternehmen mit Mitarbeitervertretung haben verglichen mit Firmen ohne Mitarbeitervertretung eine geringere Nutzung und Nutzungsintensität freier Mitarbeit.</i></p> <p><i>H11.4_{VM}: Unternehmen mit Mitarbeitervertretung haben eine geringere Nutzung und Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung</i></p>
Einsatzstrategien atypischer Beschäftigung: Funktionale, numerische und finanzielle Flexibilisierung	<p><i>H12.1_C: Je wichtiger die befristete Beschäftigung zur finanziellen Flexibilisierung sind, desto höher die Befristungswahrscheinlichkeit und Befristungsintensität.</i></p> <p><i>H14_C: Je Bedeutsamer der Einsatz befristeter Beschäftigung ist, um unerwartete kundenbezogene Nachfrageschwankungen abzufedern, desto höher der Befristungsanteil in Callcenter.</i></p>	<p><i>H12.2_{VM}: Je wichtiger Kostensenkungsmotive für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern in der Verlags- und Medienindustrie sind, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und die Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern im Unternehmen.</i></p> <p><i>H12.3_{VM}: Verlage nutzen freie Mitarbeiter im stärkeren Ausmaß um Kosten zu sparen, als andere Medienunternehmen.</i></p> <p><i>H12.4_{VM}: Je eher Minijobber aus Kostengründen und für Aushilfstätigkeiten beschäftigt werden, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und die Nutzungsintensität.</i></p> <p><i>H13_{VM}: Je wichtiger Spezial- und Expertenkenntnisse für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern sind, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit und die Nutzungsintensität.</i></p>

6. Empirische Analyse: Beschäftigungsflexibilisierung und Stabilisierung in Callcentern und Verlags-/ Medienunternehmen

Gegenstand dieses Kapitels sind ausführliche univariate-, bivariate- und multivariate statistische Analysen zur Prüfung der in Kapitel 4 und 5 hergeleiteten Forschungshypothesen. Am Beispiel von Callcentern und der Verlags- und Medienindustrie werden die Beschäftigungsstrategien der wichtigsten Formen externer Beschäftigungsflexibilisierung untersucht. In Callcentern ist dies die befristete Beschäftigung, in Verlags- und Medienhäusern freie Mitarbeit und geringfügige Beschäftigung. Ein besonderes Augenmerk gilt hierbei den organisationalen und institutionellen Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität sowie dem Einfluss spezieller Nutzungs- und Einsatzformen atypischer Beschäftigung auf deren Nutzungsintensität (Abschnitt 6.2.). Bezugsnehmend auf segmentationstheoretische Erklärungen werden die Thesen einer externen Randbelegschaft einer empirischen Prüfung unterzogen. Hierzu werden der Einbindungsgrad dieser Beschäftigten in die Unternehmen und in einem weiteren Schritt Einflussfaktoren herausgearbeitet, die den Grad der Einbindung freier Mitarbeiter und Minijobber in Verlagsunternehmen bestimmen. Für Callcenter werden aufgrund mangelnder Datenbasis zu diesem Thema ergänzende qualitative Auswertungen zur Einbindung und strategischen Nutzung von befristet Beschäftigten und Zeitarbeitern durchgeführt. Hierfür wird zunächst im nachfolgenden Abschnitt die empirische Datenbasis der Untersuchungen vorgestellt, die relevanten statistischen Analyseverfahren benannt und methodische Einschränkungen diskutiert.

6.1. Empirische Datenbasis und methodische Anmerkungen

6.1.1. "The Global Callcenter Industry Survey"

Die nachfolgenden Callcenter-Analysen basieren auf empirischen Daten des „Global Callcenter Industry Projects“. Mit Länderfallstudien in 20 Ländern wurden vergleichenden Daten über Struktur, Beschäftigungsstrategien, Arbeitsorganisation, Personalpolitik, Interessensvertretungsstrukturen, Umsatz- und Leistungsdaten sowie Formen der institutionellen Einbindung in regionale Wirtschaftsförderung und Netzwerkstrukturen erhoben. Das Projekt konzipiert sich dabei als eine Art Forscher-Netzwerk mit Wissenschaftlern aus Australien, Brasilien, Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Indien, Irland, Israel, Japan, Kanada, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Philippinen, Schweden, Spanien, Südafrika, Südkorea, USA dar. Kernstück der Empirie des Global Callcenter Industry Projekts ist eine quantitative standardisierte Befragung von Callcenter Managern bzw. Geschäftsführern, die in den meisten der

beteiligten Länder durchgeführt wurden.³⁰ Ergänzend zur quantitativen Befragung, die weitestgehend einheitlich nach einem standardisierten Fragebogen, mit geringfügigen Anpassungen an die jeweiligen Länderkontexte, durchgeführt wurde, wurden in einigen Ländern, z.B. Deutschland, ergänzende qualitative Interviews mit Callcenter Managern, Gewerkschaftsvertretern, Branchenexperten und weiteren Repräsentanten relevanter institutioneller Einrichtungen durchgeführt.

Fallstudie Deutschland

Die nachfolgenden Analysen in Kapitel 6 beziehen sich auf Deutschland, herangezogen werden daher zunächst nur die Befragungsdaten der Fallstudie Deutschland. Ein internationaler Vergleich erfolgt im 7. Kapitel. Für die deutsche Befragung wurde aus einer Auswahlgesamtheit von 2800³¹ Callcenter Unternehmen durch einfache Zufallsauswahl eine Stichprobe von 300 Firmen gezogen. Diese wurden telefonisch befragt. Zielpersonen waren diesbezüglich Callcenter Manager oder Geschäftsführer, die umfassende Aussagen über die (Personal-) Strukturen ihrer Firma geben konnten. Durchgeführt wurde die Befragung vom Sozialwissenschaftlichen Umfragezentrum (SUZ) der Universität Duisburg-Essen. Insgesamt konnten 155 Interviews realisiert werden, was einer Rücklaufquote von 51,6% entspricht.

Tabelle 14: Befragungsinformation zur GCC-Fallstudie Deutschland

	GCC-Projekt, Fallstudie Deutschland
Befragungsmodus	CATI Befragung (Computer assisted telephone interview)
Zielperson	Geschäftsführer, CC-Manager
Auswahlgesamtheit, Anzahl CC in Datenbank	2800
Auswahlverfahren	Einfache Zufallsauswahl von N=300 Callcenter
Anzahl gültiger Fälle	155 (153 gültige Fälle im internationalen Datensatz)
Rücklaufquote	51,6%
Durchschnittliche Befragungsdauer	45 Minuten
Befragungszeitraum	September bis Oktober 2004
Quellen für Samplinglisten	Callcenterinitiativen, SOCA Datenbank, Internetrecherchen

³⁰ Das Gesamtprojekt setzt sich aus vielen Länderfallstudien zusammen, die eigenständig Projektfördergelder eingeworben hatten und z.T. auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten dem Projektnetzwerk beigetreten sind. Historisch „gewachsen“ ist das GCC aus einer Initiative von den USA und Großbritannien, die ihren ursprünglich geplanten amerikanisch- britischen Vergleich sukzessive um den gesamten Globus ausdehnten. Dies erklärt auch Unterschiede im Befragungszeitraum.

³¹ Da Callcenter streng genommen keine abgrenzbare Branche darstellen existiert in Deutschland und in vielen anderen Ländern keine vollständige Verlistung bzw. Unternehmensdatenbank. Die Samplinglisten wurden daher aus verschiedenen Informationsquellen, z.B. Datenbanken von Callcenter-Initiativen, Regionalentwicklungs- und Wirtschaftsförderungsagenturen und eigenen Internetrecherchen zusammengestellt (vgl. Tabelle 14).

Ergänzend wurden sechs verschiedene qualitative leitfadengestützte Interviews mit Callcenter HR Managern, Marketingleitern und Betriebsräten ausgewertet. Diese Interviews wurden im Rahmen der deutschen Fallstudien des Global Callcenter Industry Projekts erhoben.³² Sie werden für tiefgehende Informationen zur Einbindung von befristet beschäftigten Agenten bzw. Zeitarbeitern in Callcentern im Abschnitt 6.4. herangezogen, da die quantitativen Befragungsdaten der GCC Unternehmensbefragung hierzu nur sehr begrenzte Informationen liefern. Anders als in der FLEXMEDIA Befragung ist die quantitative Datenbasis für diese Fragestellung äußerst limitiert. Verwendet wurden solche Interviews, die Aufschluss über die Einsatzstrategien und die Einbindung von befristet Beschäftigten Mitarbeitern in die Arbeits- und Unternehmensabläufe bieten. Tabelle 15 liefert eine zusammenfassende Übersicht über die Firmen, Gesprächspartner und die Unternehmensform.

Tabelle 15: Ausgewertete qualitative leitfadengestützte Callcenter-Interviews im Überblick

Firma	Gesprächspartner	Unternehmensform	Kürzel
Internationaler freier Dienstleister, Standort Ruhgebiet	HR Managerin	Freier Dienstleister	FD_01
Internationaler freier Callcenter Dienstleister, Standort Norddeutschland	HR Manager	Freier Dienstleister	FD_02
Callcenter, Telekommunikationsbranche	Betriebsrat	Inhouse	InT_01
Callcenter, Telekommunikationsbranche	HR Manager und Marketingleiter	Inhouse	InT_02
Callcenter, Finanzdienstleistungen	HR Managerin	Inhouse	InF_03
Callcenter. IT und Kommunikationsdienstleistungen	HR Managerin	Inhouse	InIT_04

Methodische Anmerkungen

Nahezu alle Länderfallstudien des Projekts wurden mit der Problematik konfrontiert, dass keine vollständigen „Verlistungen“ von Callcentern existieren. Dies ist, wie zuvor erwähnt, unter anderem darauf zurückzuführen, dass Callcenter in Branchenregistern, amtlichen Statistiken und Unternehmensdatenbanken nicht automatisch als solche erkennbar sind. Dies gilt vor allem für Inhouse-Callcenter, die kein eigenständiges Unternehmen, sondern in der Regel eine Einheit bzw. Abteilung einer größeren Firma sind. Lediglich freie Dienstleister, die sich auf diese spezielle Form der Kundenkommunikation spezialisiert haben und ihre Dienste für Kunden jeglicher Art anbieten, sind in der Regel auch in amtlichen Statistiken und Unternehmensdatenbanken als solche erkennbar. Aufgrund der besprochenen Problematik von mög-

³² Für die Nutzung dieser Interviews bedanke ich mich bei den Projektleiterinnen Prof. Karen A. Shire und PD Dr. Ursula Holtgrewe. Mein besonderer Dank gilt diesbezüglich Jessica Longen.

licherweise unvollständigen Samplinglisten besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit ein „undercoverage“ Problem. Dementsprechend sind diese Befragungsdaten nicht repräsentativ, aber eine bestmögliche Annäherung und nach wie vor die umfangreichste, international vergleichende Erhebung zu Callcentern. Des Weiteren sind in den deutschen Daten Inhouse Callcenter möglicherweise unterrepräsentiert. Da allerdings keine repräsentative Struktur der Grundgesamtheit deutscher Callcenter existiert, kann diese Problematik nicht abschließend bewertet werden. Der auffällig hohe Anteil freier Dienstleister in Deutschland könnte auch umfangreiche Auslagerungsstrategien widerspiegeln.

Die Analysen auf Länderebene, wie nachfolgend für den Fall Deutschland, sind durch die begrenzte Fallzahl (N=155 bzw. 153) eingeschränkt. Umfangreiche multivariate Analysen lassen sich daher nur bis zu einem gewissen Grad realisieren. Für bestimmte Modelle wird daher anstelle von einer simultanen Berücksichtigung aller relevanten unabhängigen Variablen eine sequentielle Prüfung verschiedener Determinanten vorgenommen. Zudem können, wie bereits in Kapitel 5 deutlich wurde, für die Deutschland-bezogenen Callcenter Analysen aufgrund der Datenstruktur weniger Hypothesen getestet werden, als für die Verlags- und Medienindustrie.

6.1.2. Flexmedia-Unternehmensbefragung deutscher Verlags- und Medienunternehmen

Die Daten zur Medien- und Verlagsindustrie wurden im Rahmen des BMBF geförderten Forschungsprojekts „FLEXMEDIA- Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft“ erhoben. Im Auftrag des Projekts wurde die Befragung vom infas Institut für angewandte Sozialwissenschaften GmbH in Form einer computergestützten Telefonbefragung (CATI) durchgeführt. Analyseeinheit waren Unternehmen der Medien- und Verlagsindustrie. Als Repräsentanten dieser Firmen wurden Geschäftsführer oder Personalleiter befragt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 25 Minuten. In dieser repräsentativen, bundesweiten Befragung betrug die Ausschöpfungsquote insgesamt 30,5% (N=611) bzw. bereinigt um Zielpersonen, die im Feldzeitraum nicht erreichbar waren, 38,2%. Die Rücklaufquote wurde durch ein schriftliches Ankündigungsschreiben, Legitimationsschreiben per E-Mail und dem Versand eines weiteren Schreibens an sogenannte „weiche Verweigerer“ der Befragung erhöht. Die Feldphase erfolgte vom 13.09.2010 bis zum 22.10.2010.

Branchenbereiche und Branchendefinitionen

Für die Stichprobenziehung wurden folgende Branchenbereiche ausgewählt: Verlagsindustrie, Film- und Fernsehindustrie, sowie Hörfunk und Ton(träger) Industrie (Tonstudios; Hersteller von Hörfunkbeiträgen und Verleger von bespielten Tonträgern und Musikalien). Eine zusammenfassende Übersicht über die ausgewählten Branchensegmente und den realisierten Fallzahlen der Befragung liefert Tabelle 16. Die Auswahlgesamtheit basiert auf Unternehmensdaten der MARKUS-Datenbank des Verbands der Vereine Creditreform (VVC). Diese Datenbank liefert aktuell die umfangreichste Verlistung aller Unternehmen in Deutschland. Um die große Varianz der Unternehmensgröße in der von wenigen großen Branchenführern und vielen kleinen Unternehmen geprägten Industrie zu berücksichtigen, erfolgte eine nach Betriebsgrößenklassen geschichtete Zufallsstichprobe in den einzelnen WZ-Bereichen (vgl. Quandt, 2010). Der inhaltliche Schwerpunkt des FLEXMEDIA-Projekts lag bei der Verlagsindustrie, weshalb auch im Stichprobendesign eine stärkere Berücksichtigung von Verlagsunternehmen angelegt war. Mit 263 Unternehmen zählen 43% der befragten Firmen zur Verlagswirtschaft. Die Berücksichtigung der anderen Industriebereiche erfolgte hauptsächlich aus zwei Gründen: Zum einen wird im Zuge des Digitalisierungsprozesses in der Verlagsbranche häufiger von Branchenkonvergenzen bzw. von einem Verschimmen von Verlags- und Medienindustrie gesprochen. Zum anderen dienen Film- und Fernsehindustrie und im weitesten Sinne die Musikindustrie als Vergleichskategorien, da hier bereits einige Jahre früher Transformationsprozesse durch das Internet und neue Medien eingesetzt haben.

Tabelle 16: Befragte Branchenbereiche der Verlags- und Medienindustrie

Branche	WZ-Code	Branchenbezeichnung	Realisierte Nettofallzahl (N)
Verlagsindustrie	58.1	Verleger von Büchern und Zeitschriften; sonstiges Verlagswesen (ohne Software)	263
	58.2	Verleger von Software	
Film- und Fernsehindustrie	59.1	Hersteller von Filmen und Fernsehprogrammen, deren Verleih und Vertrieb; Kinos	245
	60.2	Fernsehveranstalter	
Hörfunk und Tonstudios	59.2	Tonstudios; Hersteller von Hörfunkbeiträgen; Verleger von bespielten Tonträgern und Musikalien	103

Methodische Anmerkungen

Die Unternehmensstruktur der Verlags- und Medienindustrie ist nicht nur durch viele kleine und sehr kleine Unternehmen geprägt. Auch eine Vielzahl an Alleinunternehmen (Freelancer bzw. Soloselbständige) prägt diese Branche. Um die Beschäftigungsstrategien der Unternehmen zu beleuchten, werden in den nachfolgenden Analysen nur Firmen einbezogen, die mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen (d.h. keine Soloselbständigen sind). Netzwerkstrukturen zwischen verschiedenen freien Mitarbeitern lassen sich mit dem gewählten quantitativen Forschungsdesign deshalb nicht erfassen.

Ein zentraler Abschnitt der nachfolgenden Analysen befasst sich mit der Nutzung und Nutzungsintensität freier Mitarbeiter (Soloselbständiger) in den Verlags- und Medienunternehmen. Die Ermittlung der Freelancer-Anteile für die Gesamtbranche gestaltet sich methodisch schwierig, da diese in der Regel nicht nur für ein- sondern für mehrere Unternehmen arbeiten. Durch die Hochrechnung der Freelancer-Zahlen bzw. Anteile auf Basis der Firmenangaben („Anzahl der freien Mitarbeiter, mit denen sie zusammenarbeiten“), ist es möglich, dass Soloselbständige mehrfach gezählt werden, d.h. in ihrem Gesamtanteil auf Branchenebene überschätzt werden („over-coverage“).

Eine weitere mögliche Einschränkung der Datenqualität besteht in eventuellen Ungenauigkeiten der Respondenten hinsichtlich ihrer Beschäftigtenzahlen. Diese Problematik wurde durch eine sorgfältige Fragebogenkonstruktion minimiert, bei der die Unternehmensverantwortlichen bei Fragen zu bestimmten Beschäftigungsformen (freie Mitarbeit, Zeitarbeiter, Minijobber) entweder Anzahl oder Anteile dieser im Unternehmen angeben konnten.

Für die nachfolgenden Analysen sind auch Vergleiche zwischen den Branchenbereichen Verlag, Film- und Fernsehindustrie sowie Hörfunk und Tonträgerwirtschaft vorgesehen. Die Branchenvergleiche werden einerseits durch Branchen-Dummys in den Gesamtmodellen und andererseits durch getrennte Berechnungen für die einzelnen Sektoren durchgeführt. Aufgrund der begrenzten Fallzahl wurden für die Hörfunk und Ton(träger)industrie jedoch keine eigenen multivariaten Modelle gerechnet.

6.1.3. Methodische Anmerkungen zum Branchenvergleich und zu den gewählten statistischen Analyseverfahren

Methodische Einschränkungen im Branchenvergleich von Callcentern und der Verlags/ und Medienindustrie bestehen nicht nur in der Problematik der Branchenabgrenzung. Vor allem die unterschiedlichen Erhebungszeiträume, zwischen denen 6 Jahre liegen, schränken den

direkten Vergleich ein. Es ist zu erwarten, dass in dieser Zeit umfangreiche Entwicklungen am Arbeitsmarkt stattgefunden haben. Dieser methodischen Problematik steht jedoch der Gewinn des Vergleichs von zwei für die Arbeitsmarkt- und Dienstleistungsforschung äußerst bedeutenden Branchen entgegen, dessen Prägekraft für die Entwicklung von Arbeit und Beschäftigung häufig betont wurde. Für beide Branchen existieren keine besser geeigneten vergleichbaren quantitativen Befragungsdaten, als die hier verwendeten. Ein solch detaillierter Branchenvergleich wäre beispielsweise mit Befragungsdaten wie dem IAB-Betriebspanel aufgrund zu geringen Fallzahlen für die speziellen Branchenbereiche kaum zu realisieren. Auch verhindern rechtliche Regelungen des Datenschutzes bei amtlichen Daten eine detaillierte Betrachtung einzelner Branchen-Subsegmente, wie dies hier unter anderen am Beispiel der Verlagsindustrie vorgenommen wird. Die Problematik des Vergleichs verschiedener Erhebungszeiträume wird durch die weitestgehend getrennten Analysen von Nutzungskontexten und Bindungsstrukturen atypischer Beschäftigung der jeweiligen Branchen gelöst. Diese getrennte Analyse ist auch aufgrund von Unterschieden in der Variablenstruktur notwendig. Verglichen werden schließlich die Ergebnisse, bzw. die theoretischen Implikationen, die sich aus den empirischen Analysen ergeben.

Statistische Analyseverfahren

Das Kernstück der nachfolgenden Empirie liefern Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität der jeweiligen atypischen Beschäftigungsformen. Die *Nutzungswahrscheinlichkeit* misst hierbei die Wahrscheinlichkeit der Nutzung spezifischer Vertrags- bzw. Beschäftigungsformen (ja/nein) in Abhängigkeit von verschiedenen unabhängigen Einflussvariablen. Die *Nutzungsintensität* hingegen beschreibt den Anteil der atypischen Beschäftigungsform in Relation zur Gesamtbeschäftigtenzahl. Dies wäre z.B. bei befristeter Beschäftigung in Callcentern der Befristungsanteil im Callcenter. Für die Analyse der Nutzungswahrscheinlichkeit atypischer Beschäftigungsformen werden klassischerweise Probit oder wie in der vorliegenden Arbeit *Logit Regressionen* gerechnet. Methodisch umstrittener ist hingegen die Auswahl des geeigneten Analyseverfahrens zur Berechnung der Nutzungsintensität. Aufgrund des Problems der zensierten Datenstruktur der Variable zur Messung befristeter Beschäftigung durch die Clusterung von Unternehmen ohne befristet beschäftigten Mitarbeitern bzw. freien Mitarbeitern oder Minijobbern bei 0, würde eine OLS-Regression, die alle beobachteten Werte berücksichtigt, zu inkonsistenten Schätzern, genauer zu einer Überschätzung des Interzepts und einer Unterschätzung der Steigung führen (Long, 1997:189). Um dieses Problem zu vermeiden wird in der Methodenliteratur in der Regel eine Tobit-Regression empfohlen (ebd.). Wenngleich einige Studien mit einer vergleichbaren Fragestellung auf dieses

Analyseverfahren zurückgreifen (Olsen/Kalleberg, 2004; van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009), ist vor allem die Tobit-Modellannahme, wonach die Koeffizienten sowohl für die im Modell geschätzte Nutzungsintensität als auch bei der Nutzungswahrscheinlichkeit die Vorzeichen in die gleiche Richtung weisen (Pfeifer 2007:70), problematisch. Bisherige Publikationen und eigene Vorarbeiten (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009) stellen diese Modellprämisse in Frage. Aus diesem Grund fällt die Wahl auf eine *OLS-Regression des logarithmierten Beschäftigungsanteils der untersuchten Beschäftigungsform* (hier: Befristungsanteil oder Freelanceranteil oder Minijobberanteil), wie von Greene als mögliche Alternative diskutiert (Greene 2003, zit. nach Pfeifer 2007:70). Die 0-Werte, d.h. Unternehmen ohne die jeweils betrachtete atypische Beschäftigungsform werden hier aus der Analyse ausgeschlossen.

Für die Analyse eines zukünftigen Ausbaus der Freelancerbeschäftigung (Kapitel 6.3.3) werden aufgrund der ordinalen Struktur der abhängigen Variable *ordinale Regressionsanalysen* gerechnet. Zur Identifizierung unabhängiger Faktorvariablen und zur Eliminierung von Multikollinearität wird ferner das Analyseverfahren der *Hauptkomponentenanalyse* (PCA) verwendet (Informationen hierzu sind in den jeweiligen Kapiteln und im statistischen Anhang nachzulesen). Der nachfolgende Abschnitt 6.2. liefert eine Übersicht über die Operationalisierung der jeweiligen Untersuchungsdimensionen und dementsprechend über die verwendeten Variablen.

6.2. Operationalisierung

Die im Abschnitt 5.3. formulierten Forschungshypothesen zur Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung (befristete Beschäftigung, freie Mitarbeit und geringfügige Beschäftigung) sowie zu Determinanten des Ausbaus freier Mitarbeit werden in den nachfolgenden statistischen Analysen durch die folgenden Messindikatoren operationalisiert.

Abhängige Variablen

Die *Nutzung bzw. Nutzungswahrscheinlichkeit* befristeter Beschäftigung in Callcentern bzw. freier Mitarbeit oder geringfügiger Beschäftigung (Minijobs) in der Verlags- und Medienindustrie wird jeweils durch Dummy-Variablen gemessen, die angeben, ob die jeweilige Beschäftigungsform im Unternehmen verwendet wird (=1), oder nicht (=0). Die *Nutzungsintensität* gibt hingegen den Anteil der jeweiligen atypischen Beschäftigungsform an der Gesamtbelegschaft des Unternehmens an. Dies wird durch den logarithmierten Anteil befristeter Beschäftigung (Callcenter) bzw. freier Mitarbeit und geringfügiger Beschäftigung (Verlags- und Medienindustrie) gemessen. Im Abschnitt 6.3.3 wird für die Verlags- und Medienindustrie

ergänzend analysiert, welche Faktoren den Ausbau freier Mitarbeit beeinflussen. Mit Blick auf zukünftige Beschäftigungsstrategien wird der *Ausbau freier Mitarbeit* durch die Frage „Wir planen in Zukunft mehr freie Mitarbeiter (bzw. mehr Minijobber) einzustellen“ operationalisiert. Dieses Item wurden in der Befragung auf einer 10 stufigen Likertskala gemessen und für die ordinale Regressionsanalyse zur besseren Interpretation in eine fünfstufige Likertskala umkodiert.

Kapitel 5.4 nimmt Stabilisierungskontexte atypischer Beschäftigung in den Blick, vor allem in Bezug auf freie Mitarbeiter und geringfügige Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie. Zur Messung der *Einbindung* in die jeweiligen Unternehmen werden additive Indizes gebildet, die zum besseren Verständnis im jeweiligen Abschnitt (6.4.2 und 6.4.3) ausführlich erklärt und dargestellt werden.

Unabhängige Variablen

Die unabhängigen Variablen der jeweiligen Branchenanalysen weisen viele Gemeinsamkeiten auf, unterscheiden sich allerdings auch in einigen Punkten. Aufgrund sehr unterschiedlichen Fallzahlen (N=153 in der GCC Befragung bzw. N= 611 für die Verlags- und Medienwirtschaft) variiert aus statistischen, aber auch aufgrund von inhaltlichen Unterschieden die Anzahl der unabhängigen Variablen (vgl. ausführliche Daten- und Methodendarstellung im Abschnitt 6.1).

Callcenteranalysen

Der Einfluss der *Organisationsform*, die zugleich auch ein Indikator für die Geschäftsstrategie ist, wird durch eine Dummy-Variable gemessen, die angibt, ob es sich um ein Inhouse Callcenter handelt (=1) oder eine ausgesourcte Tochterfirma bzw. einen freien Dienstleister (=0). Die *Wettbewerbsstrategien* des Callcenters werden durch verschiedene Items zum „wichtigsten Element der Callcenter Strategie“ erfasst. Für die multivariate Datenanalyse werden die zwei am häufigsten genannten Strategien einbezogen, und zwar die Wettbewerbsstrategie der „Servicedifferenzierung“ und die der „Kundenbindung“. Beide Items werden jeweils als Dummy Variablen in die Modelle aufgenommen. Ferner wird die vorherrschende *Kundenkommunikation* betrachtet, d.h. ob vorwiegend eingehende Kundenanrufe bearbeitet werden (Inbound), oder Kunden aktiv angerufen werden (Outbound). Dies wird durch die Dummy Variable „Inbound“ (1=Inbound; 0= Outbound) gemessen. Der Einfluss von *Kundensegmentierungsstrategien* wird durch eine Dummy-Variable erfasst, die angibt, ob vorwiegend das Kundensegment großer Geschäftskunden bedient wird oder kleine Geschäftskunden bzw. das

Privatkundensegment (Dummy-Variable: 1=große Geschäftskunden; 0= kleine Geschäftskunden und Privatkunden).

Einsatz- und Nutzungsstrategien befristeter Beschäftigung wurden nur für Unternehmen abgefragt, die mindestens einen Mitarbeiter mit befristetem Arbeitsvertrag im Unternehmen haben. Deshalb fließen diese Variablen nur in die Regressionsmodelle zur Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung ein. Verwendet wurde hierfür die in der Befragung erhobene Frage „Was ist der Hauptgrund für den Einsatz befristet Beschäftigter in Ihrem Callcenter?“. Aus den abgefragten Antwortkategorien „Kostensparnis“, „Personalauswahl für unbefristete Positionen“, „zeitliche Flexibilität“, „Vertretung eines bestimmten Beschäftigten/Vertretung für Abwesenheiten allgemein“ und „um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen“ wurden jeweils Dummy Variablen kodiert (1= ja; 0=nein).

Die *Interessenvertretungsstrukturen* werden in den bivariaten und multivariaten Analysen wie folgt operationalisiert: anhand von einer Dummy Variable wird gemessen, ob irgendeine Form der Arbeitnehmerinteressenvertretung im Callcenter existiert, entweder durch Gewerkschaften und/oder durch Betriebsräte (=1) oder keine Arbeitnehmerinteressenvertretung (=0). Das durchschnittliche *Qualifikations-/ bzw. Ausbildungsniveau* der Mitarbeiter wird durch zwei Dummy-Variablen erfasst, welche die Bereiche geringer und hoher Qualifikation erfassen: erstens, Callcenter mit mehrheitlich Beschäftigten „ohne Berufsabschluss“ und zweitens mit „Universitätsabschluss“, d.h. einen (Fach-) Hochschulabschluss. Die *Schulungsinvestitionen* des Callcenters werden durch die Anzahl der Schultage gemessen, die ein typischer Callcenteragent im ersten Beschäftigungsjahr nach der Einführungsschulung erhält.

Kontrollvariablen der Callcenteranalysen sind neben dem vorwiegend bedienten Branchensegment die Unternehmensgröße, der Frauenanteil und die Region des Callcenter Standortes. Die Unternehmensgröße wird durch die logarithmierte Mitarbeiteranzahl³³ im Callcenter gemessen. Der Frauenanteil durch den Anteil weiblicher Callcenter Agenten an der Gesamtbeschäftigtenzahl. Anhand einer Dummy-Variable wird unterschieden, ob sich der Callcenter Standort in Westdeutschland (=1) oder Ostdeutschland (=0) befindet. Eine zusammenfassende Übersicht aller Variablen liefert Tabelle 17 (S. 134)

³³ Durch die logarithmische Transformation der Variable wird die Regressionsmodellprämisse der Normalverteilung metrischer Variablen hergestellt.

Tabelle 17: Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern: Modellvariablen im Überblick

Variable	Definition	Kodierung
<i>Abhängige Variablen</i>		
Nutzung befristete Beschäftigung	Beschäftigung von Callcenter Agenten mit befristeten Arbeitsverträgen (ja/ nein)	1=ja 0=nein
Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung (% befristet Beschäftigte (log))	Logarithmierter Anteil befristet beschäftigter Callcenter Agenten im Unternehmen	
<i>Unabhängige Variablen</i>		
Eigentumsverhältnis/ Organisationsform	Callcenter sind entweder als Inhouse-Callcenter oder als unabhängige Dienstleister organisiert. Inhouse Callcenter erbringen Dienstleistungen für das eigene Unternehmen, Dienstleister bieten Services für andere Unternehmen am Markt an.	Inhouse CC = 1 Freier Dienstleister=0
Anruftypus: Inbound vs. Outbound	Callcenter bedienen vorwiegend eingehende (Inbound) oder herausgehende (Outbound) Anrufe.	Inbound =1 Outbound = 0
Markt/ Wettbewerbsstrategie	1) Preisführerschaftsstrategie 2) Kundenorientierung	1=ja 0=nein
Primär bedientes Kundensegment	Große Geschäftskunden	1=ja 0=nein
Gründe für Nutzung befristeter Beschäftigung	1) Kostenersparnis 2) Personalauswahl für unbefristete Positionen 3) Flexibilitätspuffer 4) Vertretung für Abwesenheit 5) um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	Jeweils Dummy-kodiert: 1=ja 0=nein
Einführungstraining	Anzahl der Einführungstraining-Tage, die ein Agent im ersten Beschäftigungsjahr erhält	
Ausbildungsniveau	Ausbildungsniveau typischer Agenten 1) % ohne Ausbildung 2) % mit (Fach-) Hochschulabschluss Alternative Kodierung im internationalen Datensatz: Dummy Variablen, die das Ausbildungsniveau der Mehrzahl der Agenten im Unternehmen angibt: a) Keine formale Qualifikation b) Ausbildung bis zum 16. Lebensjahr c) Ausbildung bis zum 18. Lebensjahr d) (Fach-) Hochschulabschluss	
Branche	Dummy Variablen bezüglich der bedienten Branche: Verwendet wurden die zwei zentralen Branchenbereiche: 1) Telekommunikationsdienstleistungen 2) Finanzdienstleistungen	1=ja 0=nein
Frauenanteil	Anteil weiblicher Beschäftigter an der Gesamtbelegschaft	
Region	Standort des Callcenters: Westdeutschland oder Ostdeutschland	1= West 0=Ost
Unternehmensgröße (ln)	Logarithmierte Gesamtbeschäftigtenzahl im Callcenter	

Datenbasis: GCC-Unternehmensbefragung 2004/2005

Verlags- und Medienindustrie

Wie zuvor erwähnt erlauben es die höhere Fallzahl und die Art der erhobenen Variablen der Befragung deutscher Medien- und Verlagsunternehmen eine höhere Anzahl an Messindikatoren zu den jeweiligen Analysedimensionen einzubeziehen. Dies gilt insbesondere für *marktbezogene Variablen* im Kontext des Digitalisierungsprozesses. Folgende Variablen messen sowohl in den Modellen zur Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeit, als auch in den Analysen zur geringfügigen Beschäftigung die Bedeutung von Markt- und Wettbewerbskontexten: Erstens werden Innovationsstrategien im Bereich „Neue Medien“

durch die Dummy-Variable gemessen, ob eine Firma neueste Technologien einbindet, um Verlags/ Medienangebote für mobile Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs etc.) zu erstellen (ja/nein). Zweitens werden zur Darstellung der Marktsituation und Marktposition eine Dummy-Variable zur Messung des Umsatzrückgangs in den letzten 2 Jahren (ja/nein) sowie zwei Dummy-Variablen zur Bewertung der eigenen Marktposition im Kontext des digitalen Wandels einbezogen. Die Marktpositionsbewertung wird einerseits durch die Zustimmung zum Item „Wir sind sehr gut aufgestellt und brauchen nichts zu befürchten“ (1=ja; 0=nein) gemessen; und andererseits durch die Zustimmung oder Ablehnung der Aussage „wir müssen uns grundlegend verändern, um langfristig am Markt bestehen zu können“ (1=ja; 0=nein).

Auslagerungsstrategien im Sinne einer *organisationalen Flexibilisierung* werden durch das Item erfasst, ob innerhalb der letzten 5 Jahre Leistungen, die vormals in der Firma selbst erbracht wurden, ausgelagert wurden (ja/nein).

Interessenvertretungsstrukturen werden erstens durch Existenz (=1) oder nicht-Existenz (=0) formaler (Betriebsrat) oder nicht-formaler Mitarbeitervertretung (Belegschaftssprecher, runder Tisch oder ähnliches) erfasst. Zweitens wird in die Analyse einbezogen, ob es in der Firma irgendeine Form von Tarifverträgen gibt bzw. sich das Unternehmen an Tarifabschlüssen orientiert (=1) - oder aber kein Tarifvertrag Gültigkeit hat (=0) (Dummy-Variable „Tarifvertrag ja/nein“).

Weitere Organisationsmerkmale werden durch die Kontrollvariablen der Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter), dem Frauenanteil im Unternehmen, der Branche (Verlage, Film/ und Fernsehen oder Hörfunk- und Tonstudios) und der Region (Ostdeutschland oder Westdeutschland) einbezogen.

Mit Blick auf die jeweiligen *Nutzungs- und Einsatzstrategien* werden in den Analysen zur freien Mitarbeit fünf verschiedene Items einbezogenen, die von den Befragten in Bezug auf ihre Relevanz für das Unternehmen auf einer 10 stufigen Skala von 0= völlig unzutreffend bis 10= sehr zutreffend bewertet wurden. Diese Variablen wurden mittels Hauptkomponentenanalyse (PCA) zu vier verschiedenen Nutzungsvariablen zusammengefasst (vgl. hierzu ausführlich: Statistischen Anhang, und Kapitel 6.3.3): erstens, dem Einsatz von freien Mitarbeitern um Kosten zu sparen, zweitens, der Zusammenarbeit aufgrund von Spezial- und Expertenkenntnissen der freien Mitarbeiter, drittens aufgrund des Mitarbeiterwunsches, als freier Mitarbeiter zu arbeiten und viertens, dem Einsatz von freien Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt und für Aufgaben mit Führungsverantwortung.

Im Vergleich zur Modellkonstruktion zur freien Mitarbeit geht die *Identifizierung unterschiedlicher Einsatzstrategien geringfügiger Beschäftigung* noch stärker über eine statistische Variablenmodellierung und Eliminierung von Multikollinearität hinaus. Vielmehr werden hier durch eine Faktorenanalyse hintergründige theoretische Konstrukte grundlegender Einsatzstrategien sichtbar gemacht. Aus diesem Grund erhält die vorgelagerte Analyse von unterschiedlichen Nutzungs- und Einsatzstrategien von Minijobbern in der Verlags- und Medienindustrie einen größeren Raum und wird daher im Abschnitt 6.3.3 ausführlich dargestellt und interpretiert. Im Ergebnis wird diesbezüglich zwischen „*low road*“ *Einsatzstrategien* geringfügiger Beschäftigung (für Aushilfstätigkeiten und um Kosten zu sparen) und „*high road*“ *Strategien* unterschieden, bei denen Minijobber auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben im direkten Kundenkontakt zur Auswahl von Festverträgen eingestellt werden (vgl. ausführlich: Abschnitt 6.3.3, vgl. zusammenfassend Tabelle 18).

Tabelle 18: Verlags- und Medienindustrie: Modellvariablen im Überblick

Variable	Definition	Kodierung
Abhängige Variablen	Freie Mitarbeit	
Nutzung freie Mitarbeit	Beschäftigung von freien Mitarbeitern ja/ nein	Dummy-kodiert: 1=ja; 0=nein
Nutzungsintensität: % freie Mitarbeiter (log)	Logarithmierter Anteil freier Mitarbeiter im Unternehmen	
Zukünftige Beschäftigungsstrategien: Ausbau freier Mitarbeit	Item: „Wir planen in Zukunft mehr freie Mitarbeiter einzusetzen“	Likert Skala von 1 bis 5 (umkodiert, ursprüngliche Kodierung von 0= völlig unzutreffend bis 10= sehr zutreffend)
Nutzungs- und Einsatzstrategien		
Kostensparnis	„Freie Mitarbeiter werden eingesetzt, um Personal- bzw. Betriebskosten zu sparen“	Bewertung auf einer Skala von 0=völlig unzutreffend bis 10=sehr zutreffend
Identifikation mit Unternehmenszielen	„Auch freie Mitarbeiter identifizieren sich mit den Unternehmenszielen“	
Spezial- und Expertenkenntnisse	„Für spezielle Kompetenzen und Expertenkenntnisse sind freie Mitarbeiter eine wichtige Beschäftigungsoption“	
Führungsverantwortung	„Freie Mitarbeiter sind für Aufgaben mit Führungsverantwortung gut geeignet“	
Kundenkontakt	„Freie Mitarbeiter sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar“	
Ausbau freier Mitarbeit	„Wir planen, in Zukunft mehr freie Mitarbeiter zu beschäftigen“	
Abhängige Variablen	Minijobs	
Nutzung Minijobber	Beschäftigung von Minijobbern ja oder nein	Dummy-kodiert: 1=ja 0=nein
Nutzungsintensität: % Minijobber (log)	Logarithmierter Anteil freier Mitarbeiter im Unternehmen	
Nutzungs- und Einsatzstrategien		
Kostenargument	„Minijobs werden eingesetzt, um Personalkosten zu sparen“	Bewertung auf einer Skala von 0=völlig unzutreffend bis 10=sehr zutreffend
Tätigkeitsbereiche	„Minijobs sind eher für Aushilfstätigkeiten sinnvoll“	
	„Minijobber können auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben eingesetzt werden“	
Kundenkontakt	„Minijobber sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar“	
Einsatzstrategie Minijobber: „High road“	PCA-Faktor: Minijobber im direkten Kundenkontakt & für qualifizierte Aufgaben	
Einsatzstrategie Minijobber: „Low road“	PCA-Faktor: Einsatz von Minijobbern eher für Aushilfstätigkeiten und um Kosten zu sparen	
% ohne Berufsausbildung	Anteil Beschäftigter ohne Berufsausbildung	
% Hochschulabschluss	Anteil Beschäftigter mit Hochschulabschluss	

Fortsetzung Tabelle 18: Verlags- und Medienindustrie: Modellvariablen im Überblick

<i>Analysevariablen zur freien Mitarbeit und geringfügigen Beschäftigung</i>		
Innovation, neue Medien	Unternehmen bindet neueste Technologien ein, um Angebote für mobile Endgeräte zu erstellen (ja/nein)	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Umsatzrückgang	Umsatzrückgang innerhalb der letzten 2 Jahre (ja/nein)	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Marktposition	Bewertung der eigenen Marktposition in Bezug auf digitale Veränderungen: „Wir sind sehr gut aufgestellt und brauchen nichts zu befürchten“	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Marktposition: maximaler Veränderungsdruck	Bewertung der eigenen Marktposition in Bezug auf digitale Veränderungen: „Wir müssen uns grundlegend verändern, um langfristig am Markt bestehen zu können“ (ja/nein)	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Outsourcing	Auslagerung von Diensten innerhalb der letzten 5 Jahre, die vormals selbst erbracht wurden	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Mitarbeitervertretung	Betriebsrat oder informelle Form der Mitarbeitervertretung (Betriebsratssprecher, „Runder Tisch“) im Unternehmen	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Tarifvertrag		Dummy Variable: 1=ja 0=nein
Branche: Verlage	Branchensegment: Verlagsindustrie (WZ-Code: 58)	
Branche: Film/ Fernsehen	Branchensegment: Film und Fernsehindustrie (WZ-Code 59.1+60.2)	
Branche: Hörfunk, Tonstudios	Branchensegment: Hörfunk und Tonstudios (WZ-Code 59.2)	
Unternehmensgröße (log)	Logarithmierte Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen inklusive Zeitarbeiter und freie Mitarbeiter	
Region	Ost- oder Westdeutschland	1= Ostdeutschland 0= Westdeutschland

6.3. Flexibilisierungskontexte am Beispiel befristeter Beschäftigung, Soloselbständigkeit und geringfügige Beschäftigung

6.3.1. Beschäftigungsstrategien in Callcentern und Verlags-/ Medienunternehmen: Atypische Beschäftigung im Überblick

Sowohl Callcenter, als auch die Verlags- und Medienindustrie gelten als prototypische Beispiele für das wachsende Segment flexibler Dienstleistungsarbeit mit einem hohen Anteil externalisierter, atypischer Beschäftigung. Unterschiede existieren lediglich in der Wahl der jeweiligen Beschäftigungsformen. Charakteristisch für das Segment wissensintensiver Dienstleistungsarbeit in der Verlags- und Medienindustrie sind freie Mitarbeiter, wohingegen in der überwiegend nicht hochqualifizierten Callcenterarbeit eher auf Teilzeit-, befristete und geringfügige Beschäftigung zurückgegriffen wird, so das Ergebnis bisheriger Studien (Eichhorst/Marx/Thode, 2010). Viele dieser Einschätzungen können bestätigt werden, einige Punkte müssen jedoch grundlegend korrigiert werden, wie die nachfolgenden Analysen verdeutlichen.

Tabelle 19: Nutzung externer Beschäftigungsflexibilisierung in Callcentern und der Verlags- und Medienindustrie

	Anteil und Anzahl der Unternehmen, die jeweilige Beschäftigungsform nutzen ¹			
	Callcenter		Verlags- und Medienindustrie	
Zeitraum (Jahr)	2004		2010	
	Gültige Prozente	N	Gültige Prozente	N
Beschäftigungsform				
Befristete Beschäftigung	48,3	69	11,9	201
Zeitarbeit	17,3	26	4,8	29
Geringfügige Beschäftigung (Minijobber)	25,2	34	49,2	239
Soloselbständige	16,7	25	69,8	417

¹ Die aufgeführten Werte geben die Anzahl bzw. den Anteil der Unternehmen der Befragung an, die mindestens einen Mitarbeiter der jeweiligen atypischen Beschäftigungsform beschäftigen. *Lesehilfe* (am Beispiel befristeter Beschäftigung in Callcentern): 48,3% Prozent der befragten Callcenter Unternehmen nutzen befristete Beschäftigung zur externen Beschäftigungsflexibilisierung.

Quellen: GCC-Survey 2004 und FLEXMEDIA Unternehmensbefragung 2010, eigene Berechnungen

Sowohl Callcenter, als auch Verlage und Medienhäuser nutzen sämtliche bekannten Formen der externen Beschäftigungsflexibilisierung. Während in Callcentern Beschäftigungsformen der numerischen Flexibilisierung, vor allem befristete Beschäftigung, die von 48,3% der befragten Unternehmen genutzt wird, weit verbreitet sind, ist die freie Mitarbeit die zentrale personelle Flexibilisierungsform in der Verlags- und Medienindustrie. Über zweidrittel

(69,8%) der Verlags- und Medienhäuser beschäftigen freie Mitarbeiter. In beiden Industrien steht die Beschäftigung von Minijobbern im Verbreitungsgrad an zweiter Stelle. Diesbezüglich existieren jedoch signifikante Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen. Während ein Viertel (25,2%) der Callcenter Unternehmen geringfügige Beschäftigung nutzt, beschäftigen nahezu doppelt so viele Verlage und Medienunternehmen (49,2%) Minijobber.³⁴ Diese Befunde überraschen insofern, da geringfügige Beschäftigung viel stärker mit nicht-wissensintensiven Dienstleistungen in Verbindung gebracht wird, als mit hochqualifizierter Wissensarbeit. In beiden Branchen ist Zeitarbeit die am wenigsten verbreitete Form externer Beschäftigungsflexibilisierung. Lediglich 4,8% der Firmen in der Verlags- und Medienindustrie beschäftigen Zeitarbeiter. Mit 17,3% der befragten Callcenter greifen hier deutlich mehr Unternehmen auf diese Form der personellen Flexibilisierung zurück (vgl. Tabelle 19, S. 140). Der Branchenvergleich zur Nutzung externer Beschäftigungsflexibilisierung zeichnet insgesamt ein stärkeres Bild der numerischen Flexibilisierung in Callcentern, mit Präferenz zur Befristung von Beschäftigungsbeziehungen, und einer stärkeren funktionalen Flexibilisierung in der Verlags- und Medienindustrie, mit der freien Mitarbeit als zentraler Flexibilisierungsform. Nicht in dieses Bild passt die große Verbreitung geringfügiger Beschäftigung in Verlags- und Medienhäusern.

Allerdings sagen die Ergebnisse der Nutzung spezifischer Beschäftigungsformen noch nichts über die Intensität der Nutzung aus, d.h. wie hoch der Anteil der jeweiligen Beschäftigungsformen an der Gesamtbelegschaft ist. Die Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung im Branchenvergleich und in Relation zu den Durchschnittswerten in der gesamten deutschen Erwerbsbevölkerung erlaubt eine bessere Einschätzung der Relevanz bestimmter Flexibilisierungsformen (vgl. Tabelle 20, S. 142).

³⁴ Die größeren Unterschiede in der Nutzung geringfügiger Beschäftigung sind möglicherweise auf die unterschiedlichen Befragungszeitpunkte der Branchenstudien zurückzuführen. Allerdings zeigen die in Kapitel 3 dargestellten allgemeinen Arbeitsdaten den höchsten Anstieg ausschließlich geringfügig Beschäftigter zwischen den Jahren 1999 und 2004. Zwischen 2004 und 2010 sank der Minijobberanteil in der gesamten Erwerbsbevölkerung sogar um einen Prozentpunkt (vgl. Keller/Seifert, 2013:26).

Tabelle 20: Nutzungsintensität externer Beschäftigungsflexibilisierung in Callcentern und der Verlags- und Medienindustrie: Anteile im Vergleich

Zeitraum (Jahr)	Anteile in der gesamten Erwerbsbevölkerung, BRD ^b		Anteile in Callcentern ^c		Anteile in der Verlags- und Medienindustrie ^d	
	2004	2010	Mittelwert ^a	Standard-abweichung	Mittelwert ^a	Standard-abweichung
Befristete Beschäftigung	8,3	9,6	16,2	23,5	12,0	18,4
Zeitarbeit	1,3	2,3	3,2	7,1	1,2	3,7
Geringfügige Beschäftigung	15,3	14,3	7,2	17,4	19,9	31,4
Soloselbständige	6,6	6,9	1,8	10,1	28,2	31,6

^a Gewichtet nach Unternehmensgröße. Die aufgeführten Beschäftigungskategorien sind nicht überschneidungsfrei

Quellen: ^b Keller und Seifert 2013, Tabelle 1, S. 26f; ^c GCC-Survey 2004, eigene Berechnungen,

^d FLEXMEDIA Unternehmensbefragung 2010, eigene Berechnungen

Vergleicht man die Nutzungsintensität der zentralen atypischen Beschäftigungsformen in Callcentern und Verlags-/ Medienhäusern mit dem durchschnittlichen Anteil in der deutschen Erwerbsbevölkerung, so sind in beiden Branchen die Werte für nahezu alle betrachteten atypischen Beschäftigungsformen überdurchschnittlich hoch, was die bisherigen Einschätzungen von zwei hochflexiblen Dienstleistungsindustrien unterstreicht. In Callcentern ist befristete Beschäftigung die wichtigste Form externer Beschäftigungsflexibilisierung. Der Anteil befristet beschäftigter Agenten lag zum Befragungszeitpunkt bei 16,2%. Dies ist mehr als doppelt so hoch, wie der durchschnittliche Befristungsanteil in der Erwerbsbevölkerung. Neben der Befristung von Beschäftigung liegt auch der Zeitarbeiter Anteil mit 3,2 % über dem Durchschnitt. Der Anteil geringfügig Beschäftigter ist mit 7,2% geringer als in der gesamten deutschen Erwerbsbevölkerung.³⁵ Freie Mitarbeit spielt als personalpolitisches Flexibilisierungsinstrument in Callcentern nur eine geringe Rolle, hier liegt der Anteil bei 1,8 %. (vgl. Tabelle 20).

In der Verlags- und Medienindustrie sind Soloselbständige in der Nutzungsintensität die dominante Form der Beschäftigungsflexibilisierung. Der nach Unternehmensgröße gewichtete, durchschnittliche Anteil in den Firmen liegt mit 28% mehr als viermal höher als im Durchschnitt der gesamten Erwerbsbevölkerung und mehr als 15 mal höher als in Callcentern (allerdings fällt er insgesamt geringer aus, als in vielen qualitativen Studien vermutet (vgl. zusammenfassend: Manske/Schnell, 2010)). Überraschenderweise und entgegen den Darstellungen bisheriger Studien ist auch die geringfügige Beschäftigung eine sehr bedeutende Form

³⁵ Nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes ist der Wert nahezu identisch mit dem Durchschnittswert in der gesamten Erwerbsbevölkerung. Die in Tabelle 16 verwendeten Daten von Keller und Seifert weisen insgesamt höhere Anteilswerte für ausschließlich geringfügig Beschäftigte auf.

der Beschäftigungsflexibilisierung. Diese wird in Verlags- und Medienhäusern mit einem Minijobberanteil von 19,9% in einer weitaus höheren Intensität genutzt, als dies bei Callcentern der Fall ist.³⁶ Der Befristungsanteil in Verlags- und Medienhäusern liegt bei 12% - und liegt damit ebenfalls über dem Erwerbsbevölkerungs-Gesamtdurchschnitt. Neben den genannten Formen der Beschäftigungsflexibilisierung beschäftigen 30% der Verlags- und Medienunternehmen auch Volontäre. Betrachtet man nur Verlage, liegt der Anteil bei 50% (Mottweiler/Tünite, 2013). Das Volontariat ist vor allem im Journalismus als Teil der Ausbildung zu betrachten. In vielen Verlagen sind aber auch Volontäre eine Form der personellen Flexibilisierung. Zeitarbeit hat hingegen eine geringere Bedeutung in der Verlags- und Medienindustrie. Der durchschnittliche Anteil liegt bei 1,2% (vgl. Tabelle 20).

Die Daten bestätigen für beide Branchen eine sehr hohe Beschäftigungsflexibilisierung, bei der auf verschiedene Formen externer Flexibilisierung zurückgegriffen wird. Die Frage, warum bestimmte Flexibilisierungsformen eine größere Relevanz als andere Formen besitzen und wie sich die dargestellten branchenspezifischen Unterschiede erklären lassen, lenkt den Blick auf die personalpolitischen Unterschiede und die sich dahinter verbergenden Einsatzstrategien. Zeitarbeit wird generell eher mit kurzfristigen Einsätzen und geringqualifizierter Arbeit assoziiert. Die Freie Mitarbeit wird hingegen häufig als hochqualifiziertes Äquivalent zur Zeitarbeit beschrieben. Beide Beschäftigungsformen werden „extern“ der Unternehmen angesiedelt – bei Atkinsons Modell der „flexible firm“ zählen sie nicht einmal zur Randbelegschaft sondern bilden eine vollständig externe Gruppe. Nach Atkinson erledigen sie Aufgaben, für die keinerlei firmenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig sind. Diesbezüglich stellt sich die Frage, wie die Leistungserstellung hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit in der Kreativindustrie und die Arbeit an der Kundenschnittstelle in Callcentern mit solch einem hohen Maß „externer Mitarbeiter“, die idealtypisch gesehen über keinerlei firmen- und kundenspezifisches Wissen verfügen, möglich ist. Als weitere Frage stellt sich, welche Rolle Minijobber in wissensintensiven Dienstleistungssektoren spielen. Die hohe Nutzungsintensität dieser Beschäftigungsform in einem Branchensegment wissensintensiver Dienstleistungserstellung stellt die These, dass Minijobber auch hier eher kurzfristige, geringqualifizierte Aushilfstätigkeiten übernehmen, in Frage.

³⁶ Auch unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Erhebungszeiträume ist aufgrund des vielfach höheren Minijobberanteils in der Verlagsindustrie davon auszugehen, dass diese Differenz nach wie vor Bestand hat. Darauf lassen auch die branchenübergreifenden Analysen von Krause (2013) schließen. Betrachtet man nur Verlage, ist der Anteil geringfügig Beschäftigter mit 28% sogar noch deutlich höher (Mottweiler/Tünite, 2013).

In den nachfolgenden Abschnitten gilt es daher zu klären, welche Flexibilisierungsbedarfe mit den jeweiligen Beschäftigungsformen erfüllt werden. Die Analyse unterschiedlicher Nutzungsstrategien berücksichtigt dabei auch den Einfluss von Organisationsstrukturen, Institutionen der Arbeitnehmerinteressenvertretung, Marktkontexte und Kundenmärkte. Der Analyse-schwerpunkt liegt diesbezüglich auf den dominierenden externen Flexibilisierungsformen in den jeweiligen Branchen - und zwar befristete Beschäftigung in Callcentern, sowie freie Mitarbeit und geringfügige Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie.

6.3.2. Befristete Beschäftigung in Callcentern

Kennzeichnend für Callcenter, vor allem für freie Dienstleister, ist ein hoher Marktdruck und daraus resultierend eine hohe Marktungewissheit. Dabei unterscheiden sich jedoch die jeweiligen Management-Strategien, auf welche Art und Weise diesen Unsicherheiten mittels produktions- oder personalpolitischen Instrumenten begegnet wird (Holst, 2011b). Die befristete Beschäftigung von Mitarbeitern zählt zu den zentralen Instrumenten der externen Beschäftigungsflexibilisierung in deutschen Callcentern (vgl. Abschnitt 6.3.1). Doch nicht alle Callcenter nutzen diese Beschäftigungsform in gleichem Maße. Bisherige Studien betonen den Einfluss von Markt- bzw. Wettbewerbsstrategien der Firmen. Besonders ausgeprägt sind demnach die Befristungspraktiken bei freien Dienstleistern ohne Spezifizierung auf bestimmte Branchen- oder Kundensegmente, deren Marktstrategie Holst als „Satellitenstrategie“ beschreibt. Kennzeichnend ist die Abhängigkeit von einigen wenigen Auftraggebern und Dienstleistungen von geringer Komplexität (Holst, 2011b:163ff). Durch befristete Beschäftigungsbeziehungen sichern sich diese Unternehmen hauptsächlich vor Auftragsschwankungen und einem möglichen Verlust zentraler Auftraggeber ab. Mitarbeiter werden hier grundsätzlich befristet eingestellt, zudem wird der gesetzliche Befristungsrahmen vollständig ausgeschöpft. Die Befristung von Arbeitsverträgen wird ferner zur Disziplinierung bzw. als Druckmittel gegen Agenten eingesetzt um die vorgeschriebenen Leistungen zu erfüllen (ebd. 167ff).

An diesen Stand der qualitativen Callcenter Forschung anknüpfend wird nachfolgend der Bezugsrahmen erweitert, indem die Bedeutung unterschiedlicher Organisationscharakteristika, Markt(-bearbeitungs-)strategien und Institutionen der Arbeitnehmerinteressenvertretung auf die Befristungspraktiken ausführlicher beleuchtet wird.

Befristungskontexte: Deskriptive Statistiken relevanter Einflussfaktoren

Markt- und Wettbewerbsstrategien

Unterschiedliche Strategien in der Nutzung und Nutzungsintensität externer Beschäftigungsformen sind unter anderem abhängig von den jeweiligen Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien der Unternehmen, so die aus dem Stand der Forschung abgeleiteten Forschungshypothesen (vgl. Kapitel 5.3). Callcenter, die eine Kosten- bzw. Preisführerschaftsstrategie verfolgen, nutzen eher und in größerer Intensität befristete Beschäftigung, als Firmen, die eine Qualitätsführerschaftsstrategie verfolgen (Hypothese 3). Befragt nach dem wichtigsten Element der Callcenter Strategie gaben allerdings nur zwei Unternehmen (1,4%) die Preisführerschaft an. Demgegenüber spielen qualitätsorientierte Strategien wie Kundenbindung (45,9%) und Servicedifferenzierung (35,5%) für insgesamt 81,4% der befragten Firmen eine zentrale Rolle (vgl. Tabelle 21). Diese Callcenter sind bestrebt, durch spezifische Servicedienstleistungen und die Bindung des Kunden einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten zu erzielen. In der gängigen Marketingliteratur wird ein Zusammenhang zwischen Differenzierungs- und Kundenbindungsstrategien gesehen. So führen Differenzierungsstrategien „... in der Regel zu einer hohen Kundenbindung sowie zu einer geringeren Preissensitivität“ (Niederdrenk, 2001:300). Die geringe Bedeutung von Kostenführerschaftsstrategien in Callcentern schwächen die Bedeutung dieser Variable zur Erklärung unterschiedlicher personeller Flexibilisierungsstrategien.

Tabelle 21: Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien in Callcentern

Markt-/ Wettbewerbsstrategie		Gültige %	N ¹
Wichtigstes Element der Callcenter-Strategie	Kundenbindung	45,9	68
	Service-Differenzierung	38,5	57
	One-stop shopping/ Service Bündelung	3,4	5
	Markenidentifikation	2,7	4
	Preisführerschaft	1,4	2
	Andere Strategie	8,1	12
Marktsegmentierung: Kundeninteraktion und Kundensegmentierung			
Kommunikationsrichtung	Outbound	29,9	44
	Inbound	70,1	103
Primär bedientes Kundensegment	Große Geschäftskunden	28,8	44
	Kleine Geschäftskunden/ Privatkundensegment	71,2	109

¹ Abweichungen in der Gesamtzahl sind auf fehlende Werte in den jeweiligen Variablen zurückzuführen
Quelle: GCC Unternehmensbefragung 2004, eigene Berechnungen.

Marktbearbeitungsstrategien beinhalten ferner die Segmentierung unterschiedlicher Kundensegmente. 28,8% der befragten Firmen bedienen vorwiegend große Geschäftskunden, während

die verbleibenden 71,2% ihre Dienstleistungen vorwiegend für die Marktsegmente kleiner Geschäftskunden und Privatkunden erbringen. Knapp 30% der Callcenter-Firmen haben sich auf „Outbound“ Dienstleistungen spezialisiert, die den größten Anteil des „Call-Volumens“ ausmachen. Dementsprechend überwiegt in den übrigen gut 70% der befragten Unternehmen die Bearbeitung von eingehenden „Inbound“ Anrufen.

Organisationsmerkmale

Beschäftigungsstrategien variieren ferner in Abhängigkeit von Organisationsmerkmalen und Organisationsstrukturen, so die zu prüfende Forschungsannahme (vgl. Abschnitt 5.3). Zentrale Variablen sind diesbezüglich die Organisationsform, aber auch die Aufgabenkomplexität der Dienstleistung. Zwei Drittel der befragten Unternehmen sind als freie Dienstleister organisiert. Ein Drittel der Callcenter sind auf die Kundenkommunikation spezialisierte Einheiten oder Abteilungen von Firmen, die dementsprechend ihre Dienste „Inhouse“ erbringen. Die größere Wettbewerbssituation von freien Dienstleistern, sowie temporäre Aufträge für verschiedene Auftraggeber sprechen für die zu prüfende Annahme einer größeren numerischen Flexibilisierung im Vergleich zu Inhouse Callcentern (vgl. Hypothese 5.1).

Tabelle 22: Relevante Organisationsmerkmale von Callcentern im Überblick

Organisationsform		%	N
	Externe, freie Dienstleister	66,7	100
	Inhouse Callcenter	33,3	50
Organisationsmerkmale		%	N
Bediente Branche	Telekommunikation	30,7	47
	Finanzdienstleister	20,3	31
	Andere Branchen	49,0	75
Organisationsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)	Mittelwert	140,1	
	Median	38,1	
Region	Westdeutschland	72,5	111
	Ostdeutschland	20,9	32
	nicht Klassifizierbar	6,5	10

Aufgabenkomplexität/ Schulungsinvestitionen		Mittelwert
Anzahl Trainingstage im ersten Jahr (nach Einführungsschulung)		19,6
Ausbildungsniveau (Anteile der Mitarbeiter) ²	Ohne Berufsausbildung	10,6
	Mit Berufsausbildung	75,0
	(Fach) Hochschulabschluss	10,3

¹Abweichungen in der Gesamtzahl sind auf fehlende Werte in den jeweiligen Variablen zurückzuführen

²Anteile addieren sich aufgrund von Schätzungsfehlern der Befragten nicht zu 100%

Quelle: GCC Unternehmensbefragung 2004, eigene Berechnungen

Die humankapitaltheoretisch geprägte Argumentation einer geringeren externen Flexibilisierung bei höherer Aufgabenkomplexität und zugleich größerer Bedeutung von firmenspezifischer

schen Fertigkeiten wird durch zwei verschiedene Variablen aufgegriffen. Erstens, durch das Ausmaß firmenspezifischer Schulungsinvestitionen im Unternehmen. Dies wird gemessen durch die Anzahl der Trainingstage, die ein typischer Agent im ersten Jahr erhält. Im Erhebungsjahr 2004 waren dies durchschnittlich 19,6 Tage. Zweitens wird die Aufgabenkomplexität anhand des durchschnittlichen Ausbildungsniveaus im Callcenter gemessen. Diesbezüglich haben 75% der Agenten eine abgeschlossene Berufsausbildung und jeweils etwa 10% keine Berufsausbildung bzw. einen (Fach) Hochschulabschluss (vgl. Tabelle 22, S. 147). Weitere Organisationscharakteristika, wie die primär bediente Branche, die Unternehmensgröße und der geographische Standort dienen als Kontrollvariablen. Diesbezüglich gilt die Unternehmensgröße mit Blick auf die Beschäftigungsstrategie als wichtige Einflussgröße (vgl. Hypothese 7.1. im Abschnitt 5.3).

Interessenvertretungsstrukturen

Gut ein Viertel (25,8%) der 2004 befragten Callcenter wird durch mindestens eine Gewerkschaft repräsentiert. Stärker verbreitet ist die Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene durch Betriebsräte. Diese waren in 46,4% der Unternehmen existent. In knapp der Hälfte aller Callcenter wurden die Interessen der Beschäftigten durch eine Form der Mitarbeitervertretung repräsentiert: entweder durch Gewerkschaften oder Betriebsräte oder durch beides (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Interessenvertretungsstrukturen in deutschen Callcentern 2004

		%	N
Interessenvertretungsstrukturen¹			
Gewerkschaft		25,8	39
Betriebsrat		46,4	71
Gewerkschaft und/oder Betriebsrat		49,7	76

¹ Kategorien sind nicht überschneidungsfrei

Quelle: GCC Unternehmensbefragung 2004, eigene Berechnungen

Nachfolgend zu prüfen gilt, welchen Einfluss Gewerkschaften und Betriebsräte auf die Nutzung und das Ausmaß befristeter Beschäftigung ausüben.

Nutzungsgründe und Einsatzstrategien

Die statistischen Ergebnisse zu den Nutzungsgründen und Einsatzstrategien befristeter Beschäftigung in Callcentern heben die Bedeutung zeitlicher Flexibilität als zentrales Befristungsmotiv hervor (vgl. Tabelle 24). Für knapp 30% der Unternehmen ist dies der wichtigste Grund, Mitarbeiter befristet einzustellen. Hierbei ergibt die Fragestellung jedoch nicht ganz

eindeutig, was mit zeitlicher Flexibilität gemeint ist. Denkbar ist eine zeitliche Pufferfunktion der Kernbelegschaft, wie die englischsprachige Originalformulierung dieses Items („to buffer fulltimers“) implizieren würde. Die abweichende deutsche Übersetzung „zeitliche Flexibilität“ erlaubt allerdings eine weitergehende Interpretation, welche die Möglichkeit einer „strategischen Nutzung“ (Holst, 2009:145) befristeter Beschäftigung nicht ausschließt. 22% der Callcenter Unternehmen befristen vorrangig, um unerwartete Aufkommenssteigerungen im Anrufvolumen aufzufangen. In diesem Fall dient befristete Beschäftigung primär der numerischen Flexibilisierung. Schwankungen in der Auftragslage und Unsicherheiten der zukünftigen Auftragsituation sind für knapp 10% der befragten Firmen der wichtigste Grund, Mitarbeiter befristet einzustellen. Dieses Item wurde nachträglich durch die Auswertung der offenen Antwortkategorie generiert. Insgesamt überwiegen Befristungsgründe der numerischen Flexibilisierung. Finanzielle Flexibilisierungsargumente (Befristungsgrund „Kostensparnis“) und auch das Motiv einer verlängerten Probezeit, welches hier dem Item „Personalauswahl für unbefristete Positionen“ entspricht, sind eher nachrangig. Nicht abgefragt wurden Items, welche die Bedeutung funktionaler Flexibilisierung durch befristete Beschäftigung erfassen.³⁷

Tabelle 24: Nutzungsgründe und Einsatzstrategien befristeter Beschäftigung in Callcentern

Wichtigster Grund für den Einsatz befristet Beschäftigter^a	N	%
Zeitliche Flexibilität	21	29,2
Um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	16	22,2
Auftragslage	7	9,7
Kostensparnis	5	6,9
Personalauswahl für unbefristete Positionen	3	4,2
Vertretung für Abwesenheit allgemein	2	2,8
Vertretung eines bestimmten Beschäftigten	1	1,4
Ein anderer Grund	17	23,6
Gesamt	72	100,0

^a Befragt wurden nur Callcenter, die mindestens einen befristet beschäftigten Mitarbeiter im Unternehmen haben
Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: GCC-Unternehmensbefragung 2004

³⁷ Hier zeigt sich die zuvor angesprochene Problematik, dass bereits bei der Fragebogenkonstruktion implizit die klassische Differenzierung zwischen externer/numerischer Flexibilisierung und interner/ funktionaler Flexibilisierung zu Grunde gelegt wurde.

Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung: bivariate und multivariate Analysen

Die Nutzung bzw. Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung beschreibt, ob ein Callcenter Unternehmen mindestens einen Agenten mit befristetem Arbeitsvertrag im Unternehmen hat, d.h. befristete Beschäftigung nutzt oder nicht. Die abhängige Variable der nachfolgenden Analysen ist dementsprechend eine Dummy-Variable ‚Befristung ja/nein‘.

Bivariate Berechnungen (vgl. Tabelle 25) zum Einfluss der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Einflussfaktoren auf die Nutzung befristeter Beschäftigungsverhältnisse in Callcentern verdeutlichen zwei ausschlaggebende Variablen. Erstens, die *Qualifikationsstruktur* im Unternehmen als Indikator für die Aufgabenkomplexität der Dienstleistungserstellung und zweitens die *Unternehmensgröße*. Je größer das Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass in diesem Unternehmen Mitarbeiter befristet beschäftigt sind. Hypothese 7.1 wird somit vorläufig bestätigt. Dieser Zusammenhang kann nicht allein auf die in Deutschland gängige Praxis von befristeten Neueinstellungen zurückgeführt werden, die in größeren Unternehmen häufiger vorkommen. Denn wie die Ergebnisse im vorangegangenen Abschnitt verdeutlichen, spielen Befristungen zur Personalauswahl von Stammpersonal in Callcentern insgesamt eine eher untergeordnete Rolle.

Tabelle 25: Nutzung befristeter Beschäftigung in Callcentern: Bivariate Zusammenhänge

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Befristung (ja/nein)	1													
2	Servicedifferenzierung	-0,101	1												
3	Kundenbindung	0,062	-0,689	1											
4	Interessenvertretung	-0,060	-0,117	0,137	1										
5	Inhouse	-0,095	-0,175	0,208	0,472	1									
6	Inbound	0,015	-0,097	0,175	0,497	0,312	1								
7	Schulungstage	0,024	-0,023	0,055	0,130	0,084	0,214	1							
8	Ohne Berufsabschl.	0,193	0,090	-0,074	-0,064	-0,112	0,019	-0,074	1						
9	Universitätsabschluss	-0,172	0,036	-0,027	-0,089	0,032	-0,132	-0,100	-0,097	1					
10	Kundensegment: große Geschäftskunden	-0,112	0,138	-0,103	-0,342	-0,238	-0,327	0,049	-0,034	0,172	1				
11	Telekommunikationsbranche	0,017	0,038	-0,058	0,062	0,044	0,051	-0,043	0,015	0,027	-0,020	1			
12	Frauenanteil	0,000	-0,118	0,113	-0,039	0,041	-0,004	-0,077	-0,089	-0,136	-0,071	-0,216	1		
13	Region: Ost/ West	0,043	0,159	-0,026	0,036	0,066	0,109	0,071	0,036	0,022	0,134	-0,048	-0,150	1	
14	Unternehmensgröße	0,245	-0,121	-0,045	0,296	-0,050	0,120	0,224	0,029	-0,262	-0,101	0,159	-0,153	-0,210	1

Korrelationsmatrix, Pearsons R; fett: Statistische Signifikanz auf dem 5% Niveau

Ebenfalls bestätigt wird Hypothese 9: Je geringer das Qualifikations- bzw. Ausbildungsniveau der Callcenter Agenten, desto eher nutzt das Unternehmen befristete Beschäftigungsverhält-

nisse als Flexibilisierungsinstrument. Umgekehrt sinkt die Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung, je höher der Anteil hochqualifizierter Agenten mit Hochschulabschluss im Unternehmen ist. Dies weist auf eine höhere Beschäftigungsflexibilisierung für Aufgabengebiete mit geringer Komplexität hin. Keinen bedeutsamen Effekt haben diesbezüglich allerdings die Schulungsinvestitionen des Callcenters.

Mit Blick auf die erwarteten Zusammenhänge zwischen *Markt-* und *Wettbewerbsstrategien* und der Nutzung befristeter Beschäftigung liefern die Analysen folgende, statistisch nicht signifikante Ergebnisse: Callcenter, die eine Strategie der Servicedifferenzierung verfolgen, haben im Vergleich zu den übrigen befragten Firmen eine geringere Befristungswahrscheinlichkeit, ebenso Callcenter die das Segment großer Geschäftskunden bedienen. Sehr schwache, ebenfalls auf dem 5% Niveau nicht signifikante, negative Korrelationen weisen die Variablen *Organisationsform* (Inhouse) und *Interessenvertretung* auf. Dies bedeutet, dass wie erwartet bei Inhouse Callcentern und Callcentern mit Interessenvertretung die Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung tendenziell geringer ist.

Erwähnenswert ist abschließend eine hohe Korrelation der unabhängigen Variablen *Interessenvertretung/ Inhouse Callcenter* und *Interessenvertretung/ Inbound Callcenter*. Diese Zusammenhänge sind mehr als eine statistische Randnotiz zur Multikollinearität zwischen den genannten Variablen. Vielmehr werden strukturelle Unterschiede der Interessenvertretungsstrukturen zwischen Inbound-Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern deutlich, die vorwiegend Outbound Dienste erbringen.

Anknüpfend an die bivariaten Analysen werden in einem zweiten Schritt diese Zusammenhänge in fünf verschiedenen multivariaten Modellen getestet (vgl. Tabelle 26, S. 151).³⁸ Das erste Modell misst den Einfluss der Kontrollvariablen. Der signifikant positive Effekt der Unternehmensgröße ($p < 0,001$) wird diesbezüglich bestätigt. Dieser Zusammenhang ist auch bei Berücksichtigung weiterer unabhängiger Variablen über alle 5 Modelle konstant. Die Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung in Callcentern steigt ferner, je höher der Mitarbeiteranteil ohne abgeschlossene Berufsausbildung ist ($p < 0,05$), wie die Hereinahme der Indikatoren zum Qualifikationsniveau der Callcenter-Agenten im 2. Modell verdeutlichen (Bestätigung von Hypothese 9). Keinen Effekt auf die Befristungswahrscheinlichkeit hat hingegen der Schulungsaufwand, gemessen durch die Anzahl der Trainingstage im 1. Beschäfti-

³⁸ Methodische Anmerkungen: Die Variable Frauenanteil wird aufgrund der fehlenden Relevanz für die nachfolgenden multivariaten Analysen ausgeschlossen. Aufgrund der Multikollinearität zwischen den Variablen *Interessenvertretung* und *Inhouse* bzw. *Interessenvertretung* und *Inbound* (vgl. Korrelationsmatrix) werden der Einfluss dieser Variablen nicht gleichzeitig, sondern in verschiedenen Modellen getestet.

gungsjahr (Hypothese 10.2. wird zurückgewiesen). Keinen Erklärungsgewinn liefern die Variablen der Organisationsform und Kommunikationsrichtung (Modell 3). Mit Blick auf die Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung wird Hypothese 5.1 (Freie Dienstleister haben im Vergleich zu Inhouse Callcentern eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung) verworfen.

Modell 4 bestätigt hingegen die Forschungsannahme, wonach Gewerkschaften und/oder Betriebsräte einen negativen Einfluss auf die Befristungswahrscheinlichkeit besitzen. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass Agenten befristete Beschäftigungsverträge haben, in Callcentern mit Gewerkschaften und bzw. oder Betriebsräten geringer, als in Callcentern ohne gewerkschaftlicher und/oder betrieblicher Interessenvertretung. Hypothese 11 („Unternehmen mit Arbeitnehmerinteressenvertretung weisen eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit atypischer Beschäftigung auf“) wird dementsprechend bestätigt.

Tabelle 26: Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung in Callcentern. Logit Modelle

Abhängige Variable: Nutzung befristeter Beschäftigungsverhältnisse (ja/ nein)	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Marktstrategie					
Servicedifferenzierung (1=ja)					-0,308
Kundenbindung (1=ja)					0,310
Kundensegment: Große Geschäftskunden (1=ja)					-0,729 *
Interessenvertretung					
Gewerkschaft und/oder Betriebsrat (1=ja)				-0,642 *	-0,970 **
Organisationsform/ Kommunikationsrichtung					
Inhouse (1=ja)			-0,286		
Inbound (1=ja)			-0,018		
Schulungsinvestitionen/ Qualifikationsniveau					
Trainingstage im 1. Jahr		-0,004	-0,004	-0,003	-0,002
Mitarbeiteranteil ohne Berufsausbildung		0,020 **	0,020 **	0,019 **	0,020 **
Mitarbeiteranteil mit Universitätsabschluss		-0,022	-0,022	-0,023	-0,022
Organisationscharakteristika/ Kontrollvariablen					
Telekommunikationsbranche (1=ja)	-0,125	-0,110	0,062	-0,119	-0,034
Region: Ost/West	0,516	0,496	0,507	0,602	0,820
Unternehmensgröße	0,383 ***	0,360 ***	0,328 ***	0,431 ***	0,458 ***
Konstante	-2,013 ***	-1,843 ***	-1,664 **	-1,871 ***	-1,862 **
N	153	153	150	153	153
LR chi ²	10,5 ***	18,35 ***	17,73 **	21,36 ***	26,89 ***
Pseudo R ²	0,052	0,087	0,086	0,101	0,127

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: GCC Survey 2004, eigene Berechnungen

Der Einfluss von Marktstrategien auf die Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung (Modell 5) beschränkt sich auf Kundenmärkte, d.h. einem signifikant negativen Effekt des primär bedienten Kundensegments. Der im Abschnitt 5.3. formulierten Forschungshypothese 4 entsprechend, verringert sich die Befristungswahrscheinlichkeit bei Callcentern, die primär das Marktsegment großer Geschäftskunden bedienen, im Vergleich zu Konkurrenten, deren Kunden kleine Geschäftskunden oder Privatkunden sind (vgl. Tabelle 26, S. 151).

Die Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit zeigen bereits einige signifikante Unterschiede, vor allem mit Blick auf die Unternehmensgröße, Qualifikationsstruktur der Agenten, den bedienten Kundenmärkten und Interessenvertretungsstrukturen. Insgesamt deutet die statistisch mäßige Erklärungskraft der Modelle mit einem maximalen Pseudo R^2 von 0,127 im 5. Modell jedoch auf eine größere Relevanz von Analysen zur Nutzungsintensität, um Befristungspraktiken in Callcentern zu erklären. Nachfolgend zu prüfen gilt daher, worauf Varianzen des Umfangs externer Flexibilisierung durch befristete Arbeitsverträge zurückzuführen sind.

Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung: bivariate und multivariate Analysen

Die Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung wird durch den logarithmierten Anteil befristet Beschäftigter Agenten im Callcenter gemessen. Wie im Methodenkapitel 6.1.3 dargestellt, werden nur Firmen in die Analyse einbezogen, die mindestens einen Agenten mit befristetem Arbeitsvertrag im Unternehmen haben. Aufgrund der reduzierten Fallzahl ($N=69$) erlauben die nachfolgenden Regressionsmodelle nur eine begrenzte Anzahl unabhängiger Variablen, um statistisch robuste Ergebnisse zu erhalten. Deshalb werden einige Modellvariablen sequentiell in unterschiedlichen Modellen und nicht simultan in einem Modell getestet.

Tabelle 27: Befristete Beschäftigung: bivariate Korrelationen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	% Befristung	1											
2	Inhouse Callcenter	-0,297	1										
3	Interessenvertretung	-0,375	0,472	1									
4	Anzahl der Trainingstage im 1. Jahr	-0,250	0,084	0,130	1								
5	% ohne Berufsausbildung	0,117	-0,112	-0,064	-0,074	1							
6	Inbound	-0,153	0,312	0,497	0,214	0,019	1						
7	Befristungsgrund: zeitliche Flexibilität	-0,159	-0,036	-0,023	0,006	-0,078	-0,059	1					
8	Befristungsgrund: unerwartete Nachfrageschwankungen	0,115	-0,104	-0,246	-0,087	-0,048	-0,098	-0,343	1				
9	Kundensegment. Große Geschäftskunden	-0,116	-0,238	-0,342	0,049	-0,034	-0,327	-0,049	0,196	1			
10	Branche: Telekommunikation	0,278	0,044	0,062	-0,043	0,015	0,051	0,152	-0,227	-0,020	1		
11	Region: Ost/West	-0,229	0,066	0,036	0,071	0,036	0,109	-0,112	-0,012	0,134	-0,048	1	
12	Unternehmensgröße	-0,080	-0,050	0,296	0,224	0,029	0,120	0,060	-0,018	-0,101	0,159	-0,210	1

Pearsons R; **Fett**: statistische Signifikanz $\leq 0,05$

Quelle: GCC-Unternehmensbefragung 2004, eigene Berechnungen

Signifikante Unterschiede in der Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung bestehen zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern. So ist der Anteil befristet beschäftigter Agenten in Inhouse Callcentern geringer als bei freien Dienstleistern. Auffällig ist (auch hier) die hohe positive Korrelation (Pearsons $R=0,497$) zwischen Inhouse Callcentern und Interessenvertretungsstrukturen. Dies bedeutet, dass Arbeitnehmerinteressen bei freien Dienstleistern deutlich seltener durch Gewerkschaften und/ oder Betriebsräte vertreten werden, als in Inhouse Callcentern. Institutionen der Arbeitnehmerinteressenvertretung korrelieren dabei negativ mit der Befristungsintensität. Das heißt, dass in Callcentern mit Interessenvertretung der Anteil befristet beschäftigter Agenten signifikant ($p < 0,05$) geringer ist, als in Callcentern ohne Gewerkschaften oder Betriebsräte. Die naheliegende Interpretation ist, dass Gewerkschaften und Betriebsräte in Inhouse Callcentern eine höhere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung verhindern. Eine andere Lesart ist, dass Firmen Callcenterdienstleistungen an freie Dienstleister ohne Interessenvertretung und tarifvertraglicher Bindung auslagern, um Marktschwankungen und anderen Ungewissheiten stärker durch organisationale Flexibilisierung zu begegnen und/ oder tarifvertragliche Regelungen auf diesem Wege zu umgehen.

Des Weiteren zeigen sich signifikante Korrelationen ($p < 0,05$) zwischen Befristungs- und Qualifizierungsstrategien. Unternehmen mit höheren Schulungsinvestitionen (gemessen durch die Anzahl der Trainingstage, die ein Callcenter Agent im ersten Jahr erhält) greifen in geringerem Maße auf befristete Beschäftigung zurück. Dies spricht für längerfristige Bindungen bei höheren Investitionen in das Humankapital der Beschäftigten. Höhere Befristungsanteile

sind ferner in Callcentern der Telekommunikationsbranche zu finden. Regionale Unterschiede existieren zwischen Westdeutschland und Ostdeutschland. Ostdeutsche Firmen weisen diesbezüglich höhere Befristungsanteile auf, als westdeutsche Unternehmen (vgl. Tabelle 27, S. 153). Keine signifikanten Korrelationen ($p > 0,05$) bestehen zwischen Befristungsgründen und der Befristungsintensität. Tendenziell ist der Anteil befristet beschäftigter Agenten in Callcentern, die hauptsächlich befristen, um unerwartete Nachfrageschwankungen auszugleichen, höher, als in Callcentern die aus anderen Gründen befristen. Die Signifikanz der zuvor beschriebenen Einflussgrößen wird nachfolgenden in fünf multivariaten Analysemodellen getestet³⁹ (vgl. Tabelle 28, S. 155).

Das Grundmodell der Kontrollvariablen (Modell 1) bestätigt regionale und branchenspezifische Unterschiede. Signifikant höhere Anteile befristeter Beschäftigter existieren in Callcentern der Telekommunikationsbranche und in Ostdeutschland. Keinen signifikanten Effekt haben hingegen Marktbearbeitungsstrategien des Kundensegments und der Kommunikationsrichtung, d.h. ob das Callcenter hauptsächlich Inbound Anrufe bedient oder Outbound Anrufe an (potentielle) Kunden tätigt (vgl. Modell 2). Hypothese 4 (Callcenter, die primär das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, befristen in geringerem Ausmaß, als Callcenter, die den allgemeinen Massenmarkt bedienen) wird nicht bestätigt. Im 3. Modell wird der Zusammenhang zwischen Schulungsinvestitionen und der Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung getestet. Unter Kontrolle von Kundenmärkten und Organisationscharakteristika ist die signifikant negative bivariate Korrelation zwischen der Zahl der Trainingstage, die ein typischer Agent nach der Einführungsschulung im ersten Jahr erhält und dem Anteil befristet beschäftigter Callcenter Agenten im multivariaten Modell nicht länger signifikant. (Hypothese 10.2 „Je höher die Schulungsinvestitionen im Callcenter desto geringer die Befristungsintensität“) wird daher für den deutschen Kontext verworfen.

Bestätigt werden hingegen die zentrale Bedeutung der Organisationsform und der Einfluss von Interessenvertretungsstrukturen (Modell 4 und Modell 5). So ist der Befristungsanteil in Inhouse Callcentern signifikant geringer, als bei extern, freien Callcenter Dienstleistern. (Bestätigung von Hypothese 5.1: „Freie Dienstleister haben im Vergleich zu Inhouse Callcentern eine höhere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung“). Ebenfalls bestätigt wird die For-

³⁹Aufgrund der geringen Fallzahl und Multikollinearität (vor allem zwischen Interessenvertretung und Organisationsform (Inhouse CC vs. freie Dienstleister)), wird nur eine begrenzte Anzahl der Variablen simultan in einem Modell getestet. Behelfsweise wird auf eine sequentielle Betrachtung der jeweiligen Einflussfaktoren zurückgegriffen.

scheidungsannahme einer geringeren Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung bei Callcentern mit gewerkschaftlicher und/ oder betrieblicher Interessenvertretung (Hypothese 11.1).

Tabelle 28: OLS-Regressionsmodelle: Determinanten befristeter Beschäftigung in deutschen Callcentern

Abhängige Variable: % Befristung (ln)	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Interessenvertretung					
Gewerkschaft und/oder Betriebsrat (1=ja)					-0,414 ***
Organisationsform					
Inhouse Callcenter (1=ja)				-0,419 **	
Schulungsinvestitionen					
Trainingstage im 1. Jahr			-0,005	-0,002	-0,004
Kundenkommunikation und Kundensegment					
Inbound Callcenter (1=ja)		-0,183			
Kundensegment: große Geschäftskunden (1=ja)		-0,214			
Organisationscharakteristika/ Kontrollvariablen					
Branche: Telekommunikation (1=ja)	0,523 **	0,508 **	0,480 **	0,486 **	0,439 *
Region: Westdeutschland (West=1)	-0,414 *	-0,332	-0,342	-0,355	-0,204
Unternehmensgröße (ln)	-0,082	-0,078	-0,063	-0,090	-0,018
Konstante	4,023 ***	4,117 ***	3,991 ***	4,178 ***	3,876 ***
N	69	69	69	67	69
F	3,39 **	2,32 **	2,91 **	3,50 ***	3,73 ***
Korr. R ²	0,095	0,089	0,101	0,159	0,167

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau *** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: GCC-Unternehmensbefragung 2004, eigene Berechnungen

Zusammenfassend verdeutlichen die Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit und vor allem zur Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern die zentrale Bedeutung von Organisations- und der Interessenvertretungsstrukturen, die gleichfalls auch in hohem Maße miteinander korrelieren. Wenngleich sich auch unterschiedliche Nutzungsstrategien anhand von Marktbearbeitungsstrategien, Aufgabenkomplexität, Branchenbereichen und Unternehmensgröße veranschaulichen lassen, so ist die Unterscheidung zwischen Inhouse Callcentern und externen, freien Dienstleistern die zentrale Segmentierungsvariable zur Erklärung von Beschäftigungsstrategien in Callcentern. Entlang dieser Unterscheidung verlaufen weitere bedeutsame Unterschiede. In erster Line gilt dies den erwähnten Unterschieden bezüglich der Arbeitnehmerinteressenvertretung, aber auch in der Kundenkommunikation mit größeren Outbound Anteilen bei freien Dienstleistern, einem insgesamt geringeren Qualifikationsniveau der Agenten und geringeren Schulungsinvestition in die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, was insgesamt auf eine geringere Aufgabenkomplexität schließen lässt.

Die Unterschiede zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern werden nicht nur in einer höheren Befristungsintensität bei Letzteren deutlich, sondern tendenziell - d.h. messbar allerdings nicht statistisch signifikant - auch in unterschiedlichen Nutzungsgründen und Einsatzstrategien befristeter Beschäftigung. So besitzt der Befristungsgrund, auf unerwartete Nachfrageschwankungen reagieren zu können, bei freien Dienstleistern eine größere Bedeutung, als bei Inhouse Callcentern (vgl. hierzu ausführlicher auch Abschnitt 6.4.1). In Bestätigung zu den Analysen von Holst (2011) lässt sich hier eine Weitergabe an Marktungewissheiten durch organisationale und personelle Flexibilisierung nachzeichnen. Auf organisationaler Ebene geschieht dies durch die Auslagerung von Flexibilisierungsbedarfen, z.B. durch unerwartete oder temporär variierende Aufkommenssteigerungen in den Anrufzahlen von Inhouse Callcentern an externe Callcenterdienstleister. Auf betrieblicher Ebene geben Callcenter Manager diese Ungewissheiten an ihre Beschäftigten weiter, indem sie Verträge befristen und so die Mitarbeiteranzahl leichter an die variierende Auftragslage anpassen können.

Diese Zusammenhänge bestätigten die Bedeutung numerischer Flexibilisierung durch befristete Beschäftigung im nicht-wissensintensiven Dienstleistungssegment der Callcenter Industrie. Anders als die Ausführungen von Holst implizieren, deuten die Ergebnisse jedoch zunächst nicht auf eine Aufhebung von Kern- und Randbelegschaften. Die Trennlinie zwischen Kern- und Randbelegschaft verläuft jedoch augenscheinlich nicht im Inneren von Firmen, wie Atkinsons Konzept der „flexible firm“ nahelegt (Atkinson, 1985, vgl. auch Kapitel 1.3.1). Vielmehr verlaufen die Segmentationslinien im Firmengeflecht zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern, in denen sich häufiger die „bad jobs“ mit schlechteren Beschäftigungsbedingungen, einer geringeren Beschäftigungssicherheit und höheren Niedriglohnrisiken konzentrieren (vgl. u. a. Holman/Batt/Holtgrewe, 2007; Statistisches Bundesamt, 2012; Holtgrewe/Longen/Mottweiler/Schönauer, 2009). Dieser Aspekt wird in weiterführenden Analysen zur Einbindung atypisch beschäftigter Callcenter-Agenten im Abschnitt 6.4. aufgegriffen und fortgeführt.

Anders als in vielen Callcentern ist die Arbeit in der Verlags- und Medienindustrie durch Wissensarbeit hochqualifizierter Mitarbeiter geprägt. Die Flexibilisierungskontexte dieser Industrie werden anhand der prägenden, auf den ersten Blick allerdings sehr unterschiedlichen atypischen Beschäftigungsformen der freien Mitarbeit (Abschnitt 6.3.3) und der geringfügigen Beschäftigung (Abschnitt 6.3.4) analysiert.

6.3.3. Freie Mitarbeiter in der Verlags- und Medienindustrie

Die Beschäftigungsform der freien Mitarbeit hat in der Verlags- und Medienindustrie bereits eine lange Tradition (Gottschall, 1999). Rund 70% aller Firmen im Verlags-, Film-, Hörfunk-, Musik- und Tonstudiosektor beschäftigen freie Mitarbeiter, die dabei 28% der Gesamtbeschäftigten ausmachen (vgl. Tabelle 19 und Tabelle 20, Abschnitt 6.3.1). Damit sind sie die wichtigste Form personeller (und auch organisationaler) Flexibilisierung in der Medien- und Verlagsbranche. Im Folgenden wird dieser Aspekt mit Blick auf Flexibilisierungsstrategien aus Unternehmensperspektive ausführlicher betrachtet. Hierzu werden neben branchenbezogenen, organisationalen und institutionellen Einflussfaktoren auch im Speziellen Determinanten einbezogen, die den Einfluss der marktbezogenen Ungewissheit des digitalen Wandels auf die Flexibilisierungsstrategien erfassen. Ergänzend zu den Berechnungen der Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeit erlaubt die Datenstruktur der Befragung von Verlags- und Medienunternehmen auch eine Analyse der Determinanten für einen Ausbau atypischer Beschäftigung. Zudem werden die Flexibilisierungskontexte ausführlicher im Zusammenhang mit den jeweiligen Nutzungs- und Einsatzstrategien atypischer Beschäftigung beleuchtet.

Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeit in Verlags- und Medienhäusern

Um die Beschäftigungsstrategien von Verlags- und Medienunternehmen mit Blick auf die freie Mitarbeit zu erklären, wird zunächst analysiert, welche Faktoren die Nutzungswahrscheinlichkeit von Freelancern, d.h. ob diese im Unternehmen eingesetzt werden oder nicht, beeinflussen. Neben Nutzungsmotiven der Unternehmensverantwortlichen werden des Weiteren organisationale, branchen-, und marktbezogene Variablen in die Analysen einbezogen. Zudem werden institutionelle Einflüsse der Arbeitnehmerinteressenvertretung untersucht.

Nutzungsgründe und Einsatzstrategien

Um die jeweiligen Nutzungsmotive und Einsatzstrategien der Verlags- und Medienverantwortlichen zu messen, wurden in der FLEXMEDIA-Branchenbefragung verschiedene Items zu Nutzungsgründen und Einsatzstrategien erhoben. Diese wurden von den Befragten mit Blick auf das eigene Unternehmen auf einer Skala von 0, gleichbedeutend mit völlig unzutreffend, bis 10, gleichbedeutend mit völlig zutreffend, bewertet. Tabelle 29 (S. 158) liefert diesbezüglich einen Überblick über die durchschnittlichen Bewertungen in den einzelnen Teilsegmenten Verlag, Film-/Fernsehindustrie und Hörfunk und Ton(träger)industrie.

Tabelle 29: Nutzungsgründe und Einsatzstrategien von freien Mitarbeitern

	Verlage			Film/ Fernsehindustrie			Hörfunk/ Tonstudios		
	N	Mittelwert	SD	N	Mittelwert	SD	N	Mittelwert	SD
Aussagen zu freien Mitarbeitern: Bewertung auf einer Skala von 0=völlig unzutreffend bis 10=sehr zutreffend									
Freie Mitarbeiter werden eingesetzt, um Personal- und Betriebskosten zu sparen	263	5,1	3,5	245	5,2	3,7	103	5,3	3,9
Für spezielle Kompetenzen und Expertenkenntnisse sind freie Mitarbeiter eine wichtige Beschäftigungsoption	263	7,8	2,6	245	7,9	2,7	103	8,0	2,7
Freie Mitarbeiter sind für Aufgaben mit Führung gut geeignet	263	3,9	2,8	245	4,6	2,9	103	3,8	2,8
Freie Mitarbeit ermöglichen wir eigentlich nur auf Wunsch des Mitarbeiters	263	2,9	3,2	245	2,6	3,1	103	2,2	2,7
Freie Mitarbeiter sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar	263	6,3	3,1	245	6,4	3,1	103	6,5	3,0

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

In allen betrachteten Branchensegmenten der Verlags- und Medienindustrie sind die Spezial- und Expertenkenntnisse von freien Mitarbeitern der zentrale Beschäftigungsgrund. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 7,8 (Verlag) bis 8,0 (Hörfunk/ Tonstudios), erreichte diese Aussage die höchsten Zustimmungswerte. Die zweithöchste Zustimmung bei Unternehmensverantwortlichen der Verlags- und Medienindustrie erhielt das Item zur Messung der Einsatzstrategie „Freie Mitarbeiter sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar“. Dieser Befund entspricht insofern nicht dem Bild externer, von den internen Unternehmensabläufen separierter Spezialdienstleister mit modularen, festabgegrenzten Aufgabenpaketen, da die Interaktion mit Kunden in Verlagen eine sensible Kernaufgabe darstellt, die zudem firmen- und kundenspezifisches Wissen erfordert (ausführlichere Auswertungen zur Einbindung freier Mitarbeiter in Verlags- und Medienunternehmen erfolgen im Abschnitt 6.4.). Deuten diese Ergebnisse in erster Linie auf die Bedeutung einer funktionalen Flexibilisierung durch den Einsatz freier Mitarbeiter hin, beschäftigen Unternehmen der Verlags- und Medienindustrie freie Mitarbeiter jedoch auch zur finanziellen Flexibilisierung, d.h. um Kosten zu sparen. Mit einem Durchschnittswert von 5,1 (Verlage) bis 5,3 (Hörfunk/Tonstudios) und etwas höheren Standardabweichungen, als bei den übrigen Items, zeigen sich hier allerdings auch Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen.⁴⁰ Eher zurückhaltend schätzen Verlags- und Medienunternehmen die Möglichkeit ein, freie Mitarbeiter in Aufgabenbereichen mit Führungsverantwortung einzubinden. In der Film- und Fernsehindustrie findet diese Einsatzstrategie eine größere Zustimmung als in den übrigen Branchensegmenten. Schließlich befasst sich ein Item indirekt mit der Fragestellung, wie „frei“ freie Mitarbeiter sind – d.h. ob sie aus freien Stücken diese

⁴⁰ Bei diesem als eher „heikel“ zu bewertenden Item ist allerdings auch ein gewisser Anteil sozial erwünschter Antworten nicht auszuschließen.

Beschäftigungsform wählen, oder dies „aus der Not heraus geboren ist“ wie es z.B. für Verlagsmitarbeiter in Publikationen von Gottschall beschrieben wird (Gottschall, 1999). Unternehmen könnten aber auch auf freie Mitarbeiter zurückgreifen, weil viele Mitarbeiter diese Beschäftigungsform einer regulären Beschäftigung vorziehen. Mit einem Durchschnittswert bei der Frage „Freie Mitarbeit ermöglichen wir eigentlich nur auf Wunsch des Mitarbeiters“ von 2,2 (Hörfunk/ Ton(träger)industrie) bis 2,9 (Verlagswesen) ist dieser Aspekt für die Verlags- und Medienunternehmen jedoch nahezu unbedeutend.

Ausbildungsniveau

Ergänzend zum „Skill-Argument“, wonach freie Mitarbeiter vorrangig aufgrund ihrer Spezial- und Expertenkenntnisse eine wichtige Form der funktionalen Flexibilisierung sind, liefert Tabelle 30 einen Überblick über das generelle Qualifikations- bzw. Ausbildungsniveau in den betrachteten Branchenbereichen. Diese Ergebnisse untermauern die These einer wissensintensiven Industrie. So verfügen knapp 30% der Beschäftigten über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss und gelten damit als hochqualifiziert. Erwartungsgemäß ist der Anteil in der Verlagsindustrie mit 30,2% am höchsten.

Tabelle 30: Qualifikationsniveau in der Verlags- und Medienindustrie

% Mitarbeiter mit (Fach) Hochschulabschluss	N	Mittelwert	Std. Abw.
Verlagswesen	244	30,2	24,9
Film/ Fernsehindustrie	233	28,6	24,5
Hörfunk/ Tonstudios	86	28,6	20,6

Abweichungen zur Gesamtzahl sind auf fehlende Werte in den Variablen zurückzuführen.
Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Marktkontexte und Marktstrategien

Die Bedeutung unterschiedlicher Marktkontexte wird im Wesentlichen durch folgende Items erfasst: Die Bedeutung des technologiegetriebenen Wandels wird einerseits durch die Variable gemessen, ob *technologische Innovationen* für Verlags- und Medienangebote für das mobile Internet genutzt werden oder nicht. Dies spielt auf die wachsende Bedeutung von Smartphones und Tablet-PCs an, mit denen Verlags- und Medienunternehmen bereits im Befragungsjahr 2010 konfrontiert waren. Hier gaben 26,6% der Verlagsunternehmen und 27% bzw. 28% der übrigen Medienunternehmen an, neueste Technologien zur Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung für mobile Endgeräte einzubinden (Tabelle 31).

Andererseits werden die Auswirkungen des digitalen Wandels indirekt auch durch die *Umsatzentwicklung* der letzten zwei Jahre und durch die Bewertung der eigenen Marktposition er-

fasst. Knapp 27% der Verlagsunternehmen berichteten von einem Umsatzrückgang zwischen 2008 und 2010. Dieser kann sowohl auf die Krise im Printmarkt, aber auch auf die allgemeine Wirtschaftskrise oder andere Ursachen zurückgeführt werden. In der Film/ Fernseh- und in der Hörfunk/ Tonindustrie waren die Unternehmensanteile mit rückläufigen Umsätzen mit 28,2 bzw. 27,2% etwas geringer, als in der Verlagsindustrie.⁴¹

Die *Bewertung der eigenen Marktposition* fällt bei vielen Unternehmen positiver aus, als man es im Kontext des digitalen Umbruchs erwarten würde. Etwa 30% der Verlags- und Film bzw. Fernsehunternehmen sehen sich für die zukünftige Entwicklung sehr gut aufgestellt, in der Hörfunk- und Ton(träger)-industrie ist der Anteil mit 27% etwas geringer. Umgekehrt empfinden nur 16% der Verlage einen hohen Druck, sich zu verändern, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können. Mit 18% ist der Anteil an Firmen, die einen erhöhten Veränderungsdruck konstatieren, in der Film- und Fernsehindustrie insgesamt am höchsten (vgl. Tabelle 31).

Tabelle 31: Marktkontexte der Verlags- und Medienunternehmen

	Verlagswesen		Film/Fernseh-industrie		Hörfunk/Tonstudios	
	N	%	N	%	N	%
Neue Medien: Innovationen für mobile Endgeräte	70	26,6	69	28,2	28	27,2
Umsatzrückgang in den letzten 2 Jahren	68	25,9	58	23,7	25	24,3
Marktposition: „sehr gut aufgestellt“	83	31,6	72	29,4	28	27,2
Marktposition: maximaler Veränderungsdruck	43	16,3	44	18,0	15	14,6
Outsourcing innerhalb der letzten 5 Jahre	99	37,6	92	37,6	41	39,8

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Gut 37% der Verlags- und Medienunternehmen bzw. knapp 40% der Hörfunk und Tonstudios haben innerhalb der letzten 5 Jahre vormals selbsterbrachte Leistungen *ausgelagert*. Für die nachfolgenden Analysen ist von besonderem Interesse, in welchem Zusammenhang diese Auslagerungsstrategien mit der Beschäftigung von freien Mitarbeitern stehen.

Interessenvertretungsstrukturen

Die industriellen Beziehungen in Medienunternehmen gelten als begrenzt und fragmentiert (Marrs/Boes, 2003). In bisherigen Studien finden sich allerdings kaum konkrete geschweige denn aktuelle Zahlen - weder über gewerkschaftliche und/ oder betriebliche Interessenvertretungsstrukturen, noch über das Ausmaß an Tarifbindung. Eigene Auswertungen bestätigen, dass insgesamt nur sehr wenige Verlags- und Medienunternehmen (8,7%) einen Personal- oder Betriebsrat haben. In der der Verlagsindustrie ist der Anteil mit 14,5% allerdings mehr

⁴¹ Umsatzzahlen von Söndermann (2012) weisen noch deutlicher rückläufige Umsätze in Verlagshäusern aus.

als doppelt so hoch wie im Hörfunkbereich (6,8%) und fast 5mal so hoch wie in der Film- und Fernsehbranche (3,3%). Die Existenz von Personal- oder Betriebsräten korreliert erwartungsgemäß sehr stark mit der Unternehmensgröße. Um der Branchenstruktur mit vielen kleinen und sehr kleinen Unternehmen Rechnung zu tragen, wurden deshalb auch andere Formen der Mitarbeitervertretung, z.B. in Form eines Belegschaftssprechers, „Runden Tische“ oder Ähnlichem berücksichtigt. Zusammengefasst verfügen fast 31% der Unternehmen über eine formale (Personal- bzw. Betriebsrat) oder informelle Form der Mitarbeitervertretung. Fast identisch ist der Anteil an Unternehmen die einen Tarifvertrag haben, oder sich an tarifvertraglichen Abschlüssen orientieren (30,7%). Im Bereich Hörfunk/ Tonstudios ist die tarifliche Bindung etwas höher als in den übrigen Branchensegmenten (vgl. Tabelle 32).

Tabelle 32: Interessenvertretungsstrukturen in der Verlags- und Medienindustrie

% Unternehmen mit ...	Alle		Verlagswesen		Film/Fernseh-industrie		Hörfunk/Tonstudios	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Personal- oder Betriebsrat	53	8,7	38	14,5	8	3,3	7	6,8
Mitarbeitervertretung	174	30,9	80	32,8	68	29,2	26	30,2
Tarifvertrag	173	30,7	69	28,3	73	31,3	31	36,0

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Bivariate und multivariate Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeit

Zur Modellierung der nachfolgenden Regressionsmodelle werden zunächst die bivariaten Zusammenhänge in einer Korrelationsmatrix dargestellt. Da wie im Abschnitt 6.2. erwähnt einige Items zur Messung von Nutzungs- und Einsatzstrategien freier Mitarbeiter zum Teil stark mit einander korrelieren, wurde zur Eliminierung dieser Multikollinearität, die bei Regressionsanalysen eine Verletzung der Modellprämisse wechselseitig unkorrelierter, unabhängiger Variablen darstellt, eine Faktorenanalyse (PCA) vorgeschaltet. Die fünf relevanten Ausgangsvariablen wurden damit in vier verschiedene Einsatzstrategien für freie Mitarbeiter transformiert: (1) Freelancer Einsatz als „Kostensparnis“, (2) aufgrund von Spezial- und Expertenkenntnissen; (3) Beschäftigungsform der freien Mitarbeiter auf Wunsch des Mitarbeiters und schließlich (4) der Einsatz von freien Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt/ für Aufgaben mit Führungsverantwortung (vgl. ausführliche Darstellung der Hauptkomponentenanalyse im statistischen Anhang).

Tabelle 33 liefert eine Übersicht der bivariaten Korrelationen zur Nutzung freier Mitarbeit (ja/nein). Demnach steht die Nutzung freier Mitarbeit in positivem Zusammenhang mit Spezial- und Expertenkenntnissen dieser Beschäftigtengruppe und einem Einsatz im direkten Kundenkontakt bzw. für Führungsaufgaben. In dieses Bild der funktionalen Flexibilisierung passt, dass Unternehmen mit technologischen Innovationen im Bereich „Neue Medien“ eher freie Mitarbeiter beschäftigen, als die übrigen Firmen. Auch zeigt sich eine positive Korrelation von Outsourcing Aktivitäten der Verlags- und Medienunternehmen und der Beschäftigung von freien Mitarbeitern. Es ist möglich, allerdings durch die verwendeten Daten nicht direkt prüfbar, dass ausgelagerte Dienstleistungen an freie Mitarbeiter vergeben werden.

Tabelle 33: Nutzung freier Mitarbeit: bivariate Korrelationen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Freie Mitarbeit (I=ja)	1,00																
2	Kundenkontakt	0,11	1,00															
3	Expertenkenntnisse	0,29	0,00	1,00														
4	Frei auf eig. Wunsch	0,03	0,00	0,00	1,00													
5	Kosteneinsparung	-0,05	0,00	0,00	0,00	1,00												
6	% Hochqualifiziert	-0,18	0,00	0,01	0,04	-0,04	1,00											
7	Innovation neue Medien	0,15	-0,04	0,05	0,02	-0,11	-0,01	1,00										
8	Umsatzrückgang	-0,07	0,00	-0,12	-0,02	0,04	-0,10	-0,05	1,00									
9	Marktposition: sehr gut	-0,07	0,05	-0,03	0,00	-0,05	0,11	0,03	-0,09	1,00								
10	Max. Veränderungsdruck	-0,01	-0,07	0,00	-0,01	0,00	-0,06	0,00	0,37	-0,29	1,00							
11	Outsourcing	0,17	-0,03	0,08	0,00	0,06	0,02	0,13	-0,11	-0,08	-0,04	1,00						
12	Mitarbeitervertretung	0,04	0,00	-0,02	0,03	-0,03	-0,06	0,18	0,02	-0,02	0,00	0,03	1,00					
13	Tarifvertrag	0,10	0,03	0,04	0,00	0,08	-0,08	0,11	0,02	-0,02	0,05	0,08	-0,05	1,00				
14	Film/ Fernsehen	-0,03	0,04	0,04	-0,01	-0,01	-0,02	0,02	-0,02	-0,01	0,03	0,00	-0,03	0,01	1,00			
15	Hörfunk/ Ton	-0,02	0,00	0,00	-0,07	0,03	-0,01	0,00	-0,01	-0,03	-0,03	0,01	-0,01	0,05	-0,37	1,00		
16	Unternehmensgröße	0,41	0,03	0,02	0,08	-0,07	-0,27	0,28	-0,09	0,09	-0,08	0,09	0,35	0,08	0,03	-0,19	1,00	
17	Region: Ost/West	0,03	0,02	0,01	0,06	-0,04	-0,03	-0,07	-0,04	-0,07	0,01	-0,05	-0,09	-0,06	0,03	0,02	0,01	1,00

Pearsons R, fett: statistische Signifikanz, $p > 0,05$

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Negativ wirkt sich hingegen der Anteil hochqualifizierter Beschäftigter im Unternehmen aus. Dieser ist in Unternehmen ohne freie Mitarbeiter höher als in Unternehmen, die freie Mitarbeiter beschäftigen. Diese Befunde sprechen deshalb ebenso für die Relevanz der Nutzung von freien Mitarbeitern zur funktionalen Flexibilisierung. In den Hintergrund rückt hingegen die Strategie finanzieller Flexibilisierung, erkennbar an dem nicht signifikanten, negativen Effekt des Kosteneinsparmotive. Diese Zusammenhänge werden nachfolgend im multivariaten Kontext branchenvergleichend betrachtet und mit Blick auf die eingangs formulierten Forschungshypothesen ausführlicher interpretiert.

Zwar ist die freie Mitarbeit wie zuvor dargestellt (Abschnitt 6.3.1) eine gängige und sehr verbreitete Beschäftigungsform in der Verlags- und Medienindustrie. Dennoch existieren auch in dieser Branche Firmen, die keine freien Mitarbeiter beschäftigen. Anhand der nachfolgenden binär-logistischen Regressionsmodelle zur Nutzungswahrscheinlichkeit sollen entscheidende Unterschiede zwischen Unternehmen mit- und ohne Freelancer-Beschäftigung dargelegt werden. Diese Analysen erlauben unter Einbeziehung wichtiger Kontrollvariablen Schlüsse, welche Funktionen Freelancer für die Verlags- und Medienfirmen haben und welche Flexibilisierungsbedarfe sie erfüllen.

Gemessen am Pseudo R^2 Koeffizienten von 0,346 liefern die unabhängigen Modellvariablen für die Verlagsindustrie die höchste Erklärungskraft, wie die Zusammenfassung der logistischen Regressionsmodelle (Tabelle 34, S. 166) verdeutlicht. Dagegen weist die Pseudo- R^2 Statistik sowohl für die gesamte Verlags- und Medienindustrie (0,218), als auch für Film- und Fernsehunternehmen (0,235) geringere Werte auf.

Nutzungsgründe und Einsatzstrategien

Bezogen auf die Nutzungsgründe und die Einsatzstrategie von freien Mitarbeitern wird die zentrale Bedeutung von Spezial- und Expertenkenntnissen untermauert. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit des Freelancereinsatzes, je geringer der Mitarbeiteranteil mit (Fach-) Hochschulausbildung ist. Damit werden die Forschungshypothesen 12.2 (Je wichtiger Spezial- und Expertenkenntnisse für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern sind, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit) und Hypothese 9 (Je geringer das Qualifikationsniveau im Unternehmen, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit von freien Mitarbeitern) bestätigt. Diese Ergebnisse unterstreichen erneut den Einsatz von freier Mitarbeit zur funktionalen Flexibilisierung. Dieser Effekt gilt besonders für Verlagsunternehmen. Der Einsatz von freien Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt ist von zusätzlicher Relevanz. Je eher freie Mitarbeiter auch in direkter Kundeninteraktion eingesetzt werden könnten, desto wahrscheinlicher ist die Nutzung. Diese Befunde legen zudem eine stärkere Einbindung von freien Mitarbeitern in die Arbeitszusammenhänge des Unternehmens nahe, vor allem weil die Faktorvariable zur Kundeninteraktion auch die Übernahme von Aufgaben mit Führungsverantwortung beinhaltet (für ausführliche Analysen zur Einbindung freier Mitarbeiter vgl. Abschnitt 6.4.2).

Bezüglich eines *erhöhten Kompetenzbedarfs im Kontext des Digitalisierungsprozesses* konnte – anders als in den bivariaten Analysen - kein direkter Einfluss auf die Freelancerbeschäftigung festgestellt werden. Unter Kontrolle der Unternehmensgröße

verschwindet der Effekt der Variable „Nutzung von modernsten Technologien zur Aufbereitung von Inhalten für mobile Endgeräte“. Damit bestätigt sich Hypothese 10 „Medienunternehmen, die neueste Technologien nutzen, um Produkte/ Dienstleistungen für mobile Endgeräte anzubieten, haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit der freien Mitarbeit“ nicht.

Bei der Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeiter spielen Aspekte der numerischen bzw. finanziellen Flexibilisierung, die vor allem auf die *Reduzierung von Personal- und Betriebskosten* abzielen, keine Rolle. Anders als erwartet verringert die Relevanz von Kosteneinsparungen die Wahrscheinlichkeit, dass freie Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt werden. Zudem ist dieser Zusammenhang nicht signifikant. Die Hypothese 12.2 „je wichtiger Kostensenkungsmotive für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern in der Verlags- und Medienindustrie sind, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit von freien Mitarbeitern im Unternehmen“ wird dementsprechend zurückgewiesen. Diesbezüglich existieren auch keine Unterschiede zwischen Verlagen und Film- und Fernsehfirmen, so dass auch Hypothese 12.3 (Verlage nutzen freie Mitarbeiter im stärkeren Ausmaß um Kosten zu sparen, als andere Medienunternehmen) verworfen wird (vgl. Tabelle 34, S. 166). Diese Befunde bestätigen zunächst die im Abschnitt 5.2 zitierte Argumentation von Verlagsverantwortlichen, wonach freie Mitarbeiter für Unternehmen nicht zwingend kostengünstiger sind.

Marktkontexte

Die Forschungsannahmen H1.2, H1.3, H2.1 und H2.2, wonach Unternehmen mit größeren Markt- und Veränderungsdruck höhere Flexibilisierungsbedarfe haben und daher eher auf Beschäftigungsflexibilisierung durch freie Mitarbeit zurückgreifen, werden mit Einschränkungen bestätigt. So steigt, mit Ausnahme von Verlagsunternehmen, die Wahrscheinlichkeit der Freelancer-Beschäftigung bei sinkenden Umsätzen. Dieser Zusammenhang ist jedoch im Gesamtmodell nicht – und in der Film- und Fernsehindustrie nur schwach signifikant. Hypothese 2.1. kann daher nur teilweise bestätigt werden. Ein hoher Veränderungsdruck hat einen positiven, allerdings nicht signifikanten Effekt auf die Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeit (Zurückweisung von H2.2). Umgekehrt sinkt bei Unternehmen, die ihre Marktposition sehr gut einschätzen die Wahrscheinlichkeit der Freelancerbeschäftigung. Auch hier sind die Zusammenhänge für Verlage - im Gegensatz zu anderen Medienunternehmen - nicht signifikant. Entsprechend wird mit Ausnahme der Verlagsindustrie auch Hypothese 1.3, wonach Unternehmen, die ihre Marktposition als besonders gut bezeichnen, eine geringere Beschäftigungsflexibilisierung in Bezug auf freie Mitarbeiter haben, mit Einschränkungen bestätigt.

Aufgrund der nicht signifikanten Zusammenhänge zwischen Auslagerungsstrategien und der Nutzung von freien Mitarbeitern wird Hypothese 6 („Unternehmen, die in den letzten 5 Jahren (Dienst-)leistungen ausgelagert haben, haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeiter“) abgelehnt, die diesbezüglich von einem signifikant positiven Effekt ausging (vgl. Tabelle 34, S. 166).

Institutionelle Kontexte: Interessenvertretung

Institutionen der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung haben, so die im Abschnitt 5.3 formulierten Forschungshypothesen, einen negativen Einfluss auf die Verwendung und das Ausmaß atypischer Beschäftigung in den Unternehmen (H11.2 und H11.3). Die Verlags- und Medienindustrie ist, wie bereits ausgeführt, ein Industriebereich mit wenig tarifvertraglicher Bindung und kaum Betriebsräten. Die Variable der Mitarbeitervertretung weist im Modell einen schwachen, signifikant negativen Wert auf, der auf den ersten Blick den Erwartungen der Hypothese 11.3 („Medienunternehmen mit Mitarbeitervertretung haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeit“) entspricht.⁴² Auswertungen ausschließlich für die Verlagsindustrie (Modell 2) zeigen einen signifikant positiven Einfluss von Tarifverträgen auf die Nutzungswahrscheinlichkeit von freien Mitarbeitern. Eine denkbare Interpretation ist, dass freie Mitarbeiter auch als Flexibilisierungsinstrument zur Umgehung von tarifvertraglichen Regelungen genutzt werden.⁴³ In der Film- und Fernsehindustrie (Modell 3) findet sich kein vergleichbarer Effekt. Im Gegensatz zu Verlagen sinkt hier bei Unternehmen mit Tarifverträgen die Wahrscheinlichkeit, freie Mitarbeiter zu beschäftigen (vgl. Tabelle 34, S. 166).

Zudem zeigt sich ein signifikanter Effekt der Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass mit Freelancern zusammengearbeitet wird. Dieser signifikant positive Effekt zieht sich durch alle Branchenbereiche der Medien- und Verlagswirtschaft (vgl. Tabelle 34). Freie Mitarbeiter dienen hierbei hauptsächlich der funktionalen Flexibilisierung.

⁴² Für eine abschließende Bewertung dieses Zusammenhangs müssten jedoch mögliche Interkorrelation mit weiteren latenten Verursachungsgründen durch weiterführende Analysen ausgeschlossen werden.

⁴³ Auch hier sind für eine abschließende Bewertung weitere Analysen notwendig, die zweifelsfrei den statistischen Zusammenhang zwischen Auslagerungsstrategien an freie Mitarbeiter und Tarifbindung abbilden können.

Tabelle 34: Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit freier Mitarbeit in der Verlags- und Medienindustrie. Logit Modelle

AV: Nutzung freie Mitarbeit ja/nein	Alle		Verlage		Film/ Fernsehindustrie	
Nutzungsgründe/ Einsatzstrategie						
Kundenkontakt	0,380 ***		0,691 ***		0,280	
Spezial/Expertenkenntnisse	0,756 ***		0,951 ***		1,075 ***	
Freelancer auf eigenem Wunsch	-0,043		0,146		-0,222	
Kosteneinsparung	-0,113		-0,103		-0,228	
Qualifikationsniveau						
% (Fach) Hochschulabschluss	-0,012 **		-0,020 **		-0,006	
Marktkontexte						
Innovation: neue Medien	0,325		0,230		0,304	
Umsatzrückgang	0,134		-0,999 *		0,882 *	
Marktposition: sehr gut	-0,784 ***		-0,445		-1,111 ***	
Marktposition: max. Veränderungsdruck	0,062		1,021		-0,412	
Outsourcing	0,377		0,366		0,245	
Interessenvertretung						
Mitarbeitervertretung	-0,478 *		-0,626		-0,471	
Tarifvertrag	0,293		1,173 **		-0,510	
Kontrollvariablen						
Branche: Film/Fernsehn	-0,519 **					
Branche: Hörfunk/Ton	0,364					
Unternehmensgröße	0,613 ***		0,856 ***		0,482 ***	
Region: Ost/West	0,142		-0,096		-0,057	
Konstante	0,299		0,067		0,315	
Statistik						
N	543		234		224	
LR chi ²	130,22 ***		85,68 ***		62,18 ***	
Pseudo R ²	0,218		0,346		0,235	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Nutzungsintensität von freier Mitarbeit in der Verlags- und Medienindustrie

Während die Nutzung freier Mitarbeit in der Verlags- und Medienindustrie weit verbreitet ist, gibt vor allem das Ausmaß der Nutzung Einblick in unterschiedliche Beschäftigungsstrategien und den zugrunde liegenden Faktoren. Entsprechend prüfen die nachfolgenden Modelle zur Nutzungsintensität freier Mitarbeit, welche Bedeutung verschiedene sektorale, organisationale und marktbezogene Einflussfaktoren auf das Ausmaß freier Mitarbeit, gemessen an ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl im Unternehmen, haben. Aus methodischen Gründen von den Analysen ausgeschlossen sind Unternehmen, die keine freien Mitarbeiter beschäftigen (vgl. methodische Darstellungen im Abschnitt 6.1.).

Tabelle 35: Nutzungsintensität freier Mitarbeit: bivariate Korrelationen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 % freie Mitarbeiter	1,00																
2 Kundenkontakt	0,02	1,00															
3 Expertenkenntnisse	0,30	0,00	1,00														
4 Frei auf eig. Wunsch	-0,12	0,00	0,00	1,00													
5 Kosteneinsparung	0,08	0,00	0,00	0,00	1,00												
6 % Hochqualifiziert	-0,13	0,00	0,01	0,04	-0,04	1,00											
7 Innovation neue Medien	-0,13	-0,04	0,05	0,02	-0,11	-0,01	1,00										
8 Umsatzrückgang	-0,02	0,00	-0,12	-0,02	0,04	-0,10	-0,05	1,00									
9 Marktposition: sehr gut	-0,02	0,05	-0,03	0,00	-0,05	0,11	0,03	-0,09	1,00								
10 Max. Veränderungsdruck	0,01	-0,07	0,00	-0,01	0,00	-0,06	0,00	0,37	-0,29	1,00							
11 Outsourcing	0,05	-0,03	0,08	0,00	0,06	0,02	0,13	-0,11	-0,08	-0,04	1,00						
12 Mitarbeitervertretung	-0,23	0,00	-0,02	0,03	-0,03	-0,06	0,18	0,02	-0,02	0,00	0,03	1,00					
13 Tarifvertrag	0,13	0,03	0,04	0,00	0,08	-0,08	0,11	0,02	-0,02	0,05	0,08	-0,05	1,00				
14 Film/ Fernsehen	0,13	0,04	0,04	-0,01	-0,01	-0,02	0,02	-0,02	-0,01	0,03	0,00	-0,03	0,01	1,00			
15 Hörfunk/ Ton	0,08	0,00	0,00	-0,07	0,03	-0,01	0,00	-0,01	-0,03	-0,03	0,01	-0,01	0,05	-0,37	1,00		
16 Unternehmensgröße	-0,39	0,03	0,02	0,08	-0,07	-0,27	0,28	-0,09	0,09	-0,08	0,09	0,35	0,08	0,03	-0,19	1,00	
17 Region: Ost/West	0,04	0,02	0,01	0,06	-0,04	-0,03	-0,07	-0,04	-0,07	0,01	-0,05	-0,09	-0,06	0,03	0,02	0,01	1,00

Pearsons R; Fett: $p < 0,05$

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Erste wichtige Ansatzpunkte zu relevanten Zusammenhängen liefern die in Tabelle 35 zusammengefassten bivariaten Korrelationen. So spielen auch für die Nutzungsintensität freier Mitarbeit deren Spezial- und Expertenkenntnisse eine entscheidende Rolle. Zudem ist der Freelanceranteil in Unternehmen umso höher, je geringer der Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter unter der Gesamtbelegschaft ist. Diese Befunde bekräftigen erneut das „Skill-Argument“ der Beschäftigung von freien Mitarbeitern zur funktionalen Flexibilisierung. Diese funktionale Flexibilisierung steht allerdings nicht im direkten Zusammenhang mit neuen Kompetenzbedarfen im Zuge des Digitalisierungsprozesses. Firmen, die neueste Technolo-

gien im Bereich „Neue Medien“ einbinden, beschäftigen sogar signifikant weniger freie Mitarbeiter.

Während die betrachteten Marktkontexte keine signifikanten bivariaten Korrelationen aufweisen, korreliert die Variable der Mitarbeitervertretung negativ- und die Existenz von Tarifverträgen positiv mit dem Anteil freier Mitarbeiter in den Verlags- und Medienhäusern. Diese Zusammenhänge werden in den nachfolgenden Regressionsmodellen ausführlicher betrachtet und vor dem Hintergrund der eingangs formulierten Hypothesen interpretiert.

Tabelle 36: Determinanten der Nutzungsintensität freier Mitarbeit in der Verlags- und Medienindustrie (OLS Regressionsmodelle)

(log) % freie Mitarbeiter	Alle			Verlage			Film- und Fernsehindustrie		
	Koef.	β		Koef.	β		Koef.	β	
Nutzungsgründe/ Einsatzstrategie									
Kundenkontakt	0,042	0,046		-0,051	-0,052		0,151	0,173	**
Spezial/Expertenkenntnisse	0,267	0,250	***	0,322	0,274	***	0,158	0,153	**
Freelancer auf eigenem Wunsch	-0,037	-0,040		-0,091	-0,092		-0,005	-0,006	
Kosteneinsparung	0,063	0,069		0,153	0,144	**	0,049	0,061	
Qualifikationsniveau									
% (Fach) Hochschulabschluss	-0,009	-0,204	***	-0,010	-0,197	***	-0,008	-0,213	***
Marktkontexte									
Innovation: neue Medien	-0,065	-0,033		-0,180	-0,080		0,031	0,018	
Umsatzrückgang	-0,020	-0,009		-0,319	-0,129	*	0,181	0,091	
Marktposition: sehr gut	0,109	0,052		0,066	0,029		0,219	0,116	
Marktposition: max. Veränderungsdruck	-0,011	-0,005		0,035	0,012		0,021	0,009	
Outsourcing	0,072	0,038		-0,129	-0,061		0,300	0,178	**
Interessenvertretung									
Mitarbeitervertretung	-0,144	-0,072		-0,059	-0,027		-0,106	-0,058	
Tarifvertrag	0,222	0,112	***	0,420	0,190	***	0,081	0,045	
Kontrollvariablen									
Branche: Film/Fernsehen	0,159	0,083	*						
Branche: Hörfunk/Ton	0,085	0,034							
Unternehmensgröße	-0,235	-0,352	***	-0,229	-0,347	***	-0,236	-0,333	***
Region: Ost/West	0,096	0,037		0,130	0,044		-0,061	-0,027	
Konstante	4,364		***	4,480		***	4,371		***
N	413			182			162		
F	10,69		***	7,17		***	3,21		***
Korr. R ²	0,273			0,323			0,161		

* Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau *** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Nutzungsgründe und Einsatzstrategien freier Mitarbeit

Auch die multivariaten Analysen der Nutzungsintensität bestätigen erneut: Freie Mitarbeiter werden vor allem aufgrund ihrer *Spezial- und Expertenkenntnisse* eingesetzt. Je wichtiger diese sind, desto größer die Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern. Hier existiert ein signifikant positiver Zusammenhang über alle Branchen hinweg. Forschungshypothese 13 wird dementsprechend bestätigt. Anders als bei den Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit spielt es hier, mit Ausnahme der Film- und Fernsehbranche, jedoch keine Rolle, ob freie Mitarbeiter im direkten *Kundenkontakt* eingesetzt werden können. Interessanterweise wird dieser Zusammenhang für Verlage sogar negativ, d.h. für Verlagsunternehmen, die einen sehr hohen Anteil freier Mitarbeiter haben, sinkt die Relevanz, diese auch im direkten Kundenkontakt einsetzen zu können. In dieses Bild passt, dass nur im Verlagssegment das *Kostenargument* einen signifikant positiven Effekt auf die Nutzungsintensität freier Mitarbeit hat. Diese Ergebnisse bestätigen die eingangs formulierte Hypothese 12.3: „Verlage nutzen freie Mitarbeiter im stärkeren Ausmaß um Kosten zu sparen, als andere Medienunternehmen“. Dies steht allerdings nicht im Widerspruch zur Einsatzstrategie, freie Mitarbeiter aufgrund ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten zur funktionalen Flexibilisierung einzusetzen. So steigt neben der Nutzungswahrscheinlichkeit auch die Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern im Unternehmen, je geringer der Anteil regulär Beschäftigter mit (*Fach-*) *Hochschulabschluss* ist. Hier existiert sowohl branchenübergreifend, als auch für Verlage ein signifikant negativer Effekt, womit Hypothese 9 („Je geringer das Qualifikationsniveau im Unternehmen ist, desto höher die Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern“) bestätigt wird (vgl. Tabelle 36). Schlussfolgernd werden freie Mitarbeiter zwar insgesamt vor allem aufgrund ihrer Expertenkenntnisse eingesetzt (dies gilt vor allem dort, wo das Qualifikationsniveau der Stammbeslegschaft geringer ist). Neben dieser funktionalen Flexibilisierung spielt zugleich auch numerische Flexibilisierung und vor allem in Verlagen auch die finanzielle Flexibilisierung eine wichtige Rolle.

Marktkontexte

Im Kontext des digitalen Wandels spielt es für die Nutzungsintensität freier Mitarbeit keine signifikante Rolle, ob ein Verlags- bzw. Medienunternehmen *technologische Innovationen* zur Dienst(Leistungserstellung) für das (mobile) Internet verwendet. Dementsprechend wird Hypothese H1.2 verworfen. Mit Blick auf die *Umsatzentwicklung* zeigen sich nur für die Verlagsindustrie signifikante Effekte: hier sinkt die Nutzungsintensität freier Mitarbeiter bei Unternehmen mit rückläufigen Umsatzzahlen. Dies widerspricht der in Hypothese 2.1 formulierten Forschungsannahme, die von einer Zunahme der Freelancerquote in wirtschaftlich schlechteren Zeiten ausging. Diese These wird entsprechend zurückgewiesen. Unternehmen

die ihre *Marktposition* – grade auch mit Blick auf den digitalen Wandel – sehr gut bewerten, haben tendenziell einen höheren Freelancer Anteil, als Firmen, die punktuellen oder grundlegenden Veränderungsbedarf in ihrer Unternehmensstrategie sehen, um ihre wirtschaftliche Existenz zu sichern. Diese Zusammenhänge sind jedoch nicht signifikant. *Outsourcing Strategien* haben nur in der Film- und Fernsehindustrie einen positiven Effekt auf die Nutzungsintensität freier Mitarbeit. Insgesamt fällt der Einfluss von Marktkontexten relativ gering aus.

Interessenvertretung

Wie zuvor beschrieben verfügen die meisten Unternehmen in der Film/Verlags und Hörfunkbranche über keine gewerkschaftliche Mitarbeitervertretung. Deshalb wurde jegliche Art der Mitarbeitervertretung, bis hin zum „Runden Tisch“, im Item „*Mitarbeitervertretung*“ erfasst. Unter Kontrolle der Unternehmensgröße existiert im multivariaten Zusammenhang jedoch kein signifikanter Effekt der Mitarbeitervertretung. Hypothese 11.3 („Verlags- und Medienunternehmen mit Mitarbeitervertretung haben eine geringere Nutzungsintensität freier Mitarbeit“) wird daher verworfen. Anders sieht dies bei *Tarifverträgen* aus: Die Existenz von Tarifverträgen erhöht insgesamt, und in besonderem Maße in der Verlagsindustrie die Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern (Bestätigung von Hypothese 11.2). Vor allem im Kontext mit dem Kostensparmotiv bei der Nutzungsintensität in der Verlagsindustrie ist daher nicht auszuschließen, dass hier der Einsatz von freien Mitarbeitern auch zur Umgehung von Tarifverträgen erfolgt.

Vergleicht man abschließend die unterschiedlichen Branchensegmente der Verlags- und Medienindustrie, so existiert in der Film- und Fernsehindustrie eine insgesamt höhere Nutzungsintensität, als in Unternehmen der Verlagswirtschaft. Ebenso deutlich wird mit Blick auf organisationale Einflussfaktoren die Bedeutung der *Unternehmensgröße*: Je kleiner das Unternehmen, desto höher der Freelanceranteil im Unternehmen (Bestätigung von Hypothese 7.2). Diese Befunde spiegeln einerseits die branchenspezifische Struktur wieder, in der viele Alleindienstleister und Kleistunternehmen in Projektnetzwerken zusammenarbeiten. Zudem werden bisherige Ergebnisse von quantitativen Studien bestätigt, die generell ein höheres Ausmaß an atypischer Beschäftigung in kleineren Unternehmen konstatieren (Hohendanner/Bellmann, 2007).

Zeigen die bisherigen Analysen die Bedeutung von freien Mitarbeitern sowohl für funktionale als auch numerische Flexibilisierungsbedarfe, ist der direkte Einfluss von ökonomischer Ungewissheit im Zuge des digitalen Transformationsprozesses meist nicht signifikant. Zwar

scheinen insbesondere Verlage freie Mitarbeiter als strategische Option zur finanziellen Flexibilisierung und möglicherweise auch zur Umgehung von Tarifverträgen zu nutzen. Andererseits kann ein direkter Zusammenhang zur wirtschaftlichen Situation und zum digitalen Transformationsprozess der Industrie nicht hergestellt werden. Ergänzend werden daher im folgenden Abschnitt Berechnungen durchgeführt, die sich mit der Frage auseinandersetzen, unter welchen Umständen Unternehmen einen Ausbau der freien Mitarbeit planen.

Zukünftige Beschäftigungsstrategien: Ausbau von freier Mitarbeit?

Im folgenden Abschnitt geht es darum, welche Unternehmen planen, in Zukunft mehr freie Mitarbeiter zu beschäftigen und warum dies der Fall ist. Dabei stehen wiederum Fragen im Vordergrund, welche Bedeutung Marktkontexte, organisationale Charakteristika und Institutionen der Arbeitnehmer-Interessenvertretung für diese strategischen Unternehmensentscheidungen haben. Zu erwarten wäre, dass ein Ausbau der freien Mitarbeit vor allem in Zusammenhang mit (krisenbedingten) Kostensenkungsstrategien steht. Umgekehrt könnten der Digitalisierungsprozess und die zunehmende Bedeutung des Internets auch zu einem gestiegenen Bedarf an Spezialkompetenzen (z. B. zur Entwicklung von Apps) führen, die möglicherweise durch freie Mitarbeiter gedeckt werden. Zur besseren Vergleichbarkeit werden zunächst die zukünftigen Beschäftigungsstrategien von Verlags- und Medienunternehmen nicht nur in Bezug auf die freie Mitarbeit, sondern auch auf Zeitarbeit und geringfügige Beschäftigung betrachtet.

Abbildung 10: Zukünftige Beschäftigungsstrategien

	Alle			Verlage			Film/ Fernsehen			Hörfunk/ Tonstudios		
	N	Mittelwert	Std. Abw.	N	Mittelwert	Std. Abw.	N	Mittelwert	Std. Abw.	N	Mittelwert	Std. Abw.
geplanter Beschäftigungsausbau 0= völlig unzutreffend 10= sehr zutreffend												
Zeitarbeit	581	0,6	1,6	249	0,5	1,4	232	0,6	1,7	100	0,7	1,8
Geringfügige Beschäftigung	590	1,6	2,6	254	1,5	2,4	237	1,9	2,8	99	1,3	2,4
Freie Mitarbeit	590	3,4	3,4	253	3,2	3,4	237	3,4	3,45	100	4,1	3,6

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen plant keinen signifikanten Ausbau atypischer Beschäftigung innerhalb der nächsten zwei Jahre – weder bei freien Mitarbeitern, noch bei geringfügig Beschäftigten und schon gar nicht bei Zeitarbeitern. Eine denkbare Erklärung ist, dass grade in unsicheren Zeiten und schrumpfenden Märkten die meisten Unternehmen eher Beschäftigung abbauen, als Mitarbeiter, unabhängig von der Beschäftigungsform, einzustellen. Andererseits könnte dies auch für eine größere Bedeutung interner Flexibilisierung spre-

chen. Im Vergleich mit Zeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung zeigt sich allerdings die freie Mitarbeit als wichtigste Option der Personalflexibilisierung. Auf einer Skala von 0 bis 10 bewerteten die Medien- und Verlagsunternehmen die Relevanz, in den nächsten zwei Jahren mehr Freelancer einzustellen mit einem Durchschnittswert von 3,4 (ein Wert von 0 bedeutet diesbezüglich „überhaupt nicht relevant“ und der Höchstwert 10 „äußerst relevant“). Die diesbezüglichen Werte sind für Minijobber (1,6) und erst recht für Zeitarbeiter (0,6) deutlich geringer (vgl. Abbildung 10, S. 171). Nachfolgend wird im multivariaten Zusammenhang untersucht, welche Faktoren die zukünftige Personalstrategie beeinflussen. Als abhängige Variable fungiert das Item, wie zutreffend die Aussage „Wir planen in Zukunft mehr freie Mitarbeiter einzustellen“ bewertet wird.

Tabelle 37: Ausbau freier Mitarbeit: ordered Logit-Modelle

	Alle		Verlage		Film- und Fernsehindustrie	
Nutzungsgründe/ Einsatzstrategie						
Kundenkontakt	0,470	***	0,326	***	0,556	***
Spezial/Expertenkenntnisse	0,700	***	0,532	***	0,798	***
Freelancer aus eigenem Wunsch	0,088		0,139		0,068	
Kosteneinsparung	0,165	**	0,149		0,085	
Qualifikationsniveau						
% (Fach) Hochschulabschluss	0,000		-0,007		0,003	
Marktkontexte						
Innovation: neue Medien	0,165		-0,178		0,478	
Umsatzrückgang	-0,418	*	-0,810	**	-0,057	
Marktposition: sehr gut	-0,391	**	-0,463		-0,623	**
Marktposition: max. Veränderungsdruck	0,284		0,488		0,358	
Outsourcing	0,557	***	0,290		0,540	**
Arbeitnehmer-Interessenvertretung						
Mitarbeitervertretung	-0,082		0,091		-0,193	
Tarifvertrag	-0,045		0,285		-0,541	*
Kontrollvariablen						
Branche: Film/Fernsehen	-0,075					
Branche: Hörfunk/Ton (Referenzkategorie: Verlagsindustrie)	0,471	**				
Unternehmensgröße	0,131	*	0,046		0,122	
Region: Ost/West	0,148		0,509		-0,096	
/cut1	-0,110		-0,602		-0,110	
/cut2	0,616		0,154		0,617	
/cut3	1,783		1,099		2,062	
/cut4	3,030		2,532		3,160	
N	532		226		222	
LR chi2	121,05	***	38,600	***	67,810	***
Pseudo R ²	0,075		0,057		0,1028	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau *** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Die Ergebnisse der ordinalen Regressionsmodelle zu Einflussfaktoren möglicher Ausbaustrategien untermauern auch hier die Bedeutung von *Nutzungsgründen und Einsatzstrategien* freier Mitarbeiter für die Personalplanung. Wichtig sind hierbei erneut Aspekte der funktionalen Flexibilisierung, d.h. die Bedeutsamkeit von Spezial- und Expertenkenntnissen dieser Beschäftigtengruppe. Ausschlaggebend ist zugleich auch die Möglichkeit, Freelancer im direkten Kundenkontakt einsetzen zu können. Neben diesen Einsatzstrategien spielen wiederum zugleich Kostensenkungsmotive eine signifikante Rolle: Je wichtiger der Kostenaspekt bei

der Beschäftigung freier Mitarbeiter ist, desto stärker auch der geplante Ausbau dieser Beschäftigungsform. Diese Kombination aus funktionaler und finanzieller Flexibilisierung ist ausschlaggebend für strategische Entscheidungen zukünftig in noch stärkerem Maße als bislang auf diese Form der Beschäftigung zurückzugreifen. Wichtig für die Firmen ist, dass freie Mitarbeiter für Aufgaben mit Kundenkontakt und Führungsverantwortung eingesetzt werden können (vgl. Tabelle 37, S. 173).

Betrachtet man den Einfluss von verschiedenen *Marktkontexten*, zeigen sich folgende Ergebnisse: Anders als erwartet sind Kompetenzbedarfe der Unternehmen im Innovationsprozess der Digitalisierung nicht ausschlaggebend für die Entscheidung, zukünftig mehr freie Mitarbeiter zu beschäftigen. Dies deckt sich mit Auswertungen, wonach der Wissens- und Kompetenzbedarf der Mitarbeiter im Bereich „neue Medien“ in erster Linie durch interne Formen der Flexibilisierung wie Schulungen, selbstgesteuertes Lernen oder die Teilnahme an Messen und Fachtagungen gedeckt wird (Mottweiler/Tünke, 2013:52).

Auch Umsatzeinbrüche führen nicht generell zu einem Ausbau der freien Mitarbeit. Vielmehr bewirken sie eher das Gegenteil: Unternehmen mit Umsatzrückgang planen im Vergleich zu Firmen mit gleichbleibenden oder steigenden Umsätzen in signifikant geringerem Maße, zukünftig mehr freie Mitarbeiter zu beschäftigen. Dieser Effekt ist sowohl im Vollmodell als auch für das Branchensegment der Verlagsindustrie signifikant. Es zeigt sich, dass in Krisenzeiten ein Personalabbau – unabhängig von der Beschäftigungsform – wahrscheinlicher ist, als ein Personalausbau. Allerdings planen auch Unternehmen, die ihre Marktposition als sehr gut einschätzen, keinen signifikant höheren Ausbau der freien Mitarbeit. Anders als die Umsatzentwicklung der letzten Jahre scheint der von den Unternehmen wahrgenommene Veränderungsdruck hingegen eher bedeutsam zu sein: hier existiert ein positiver, wenngleich nicht signifikanter Effekt auf das Ausmaß zukünftiger Freelancer Beschäftigung. Signifikant positiv ist allerdings der Zusammenhang zwischen Freelancer-Ausbau und Outsourcing: Eine Auslagerung von Dienstleistungen in der Vergangenheit geht häufiger mit einer stärkeren Nutzung von Freelancern in Zukunft einher (vgl. Tabelle 37). Hier liegt die Vermutung nahe, dass Dienstleistungen (auch) an freie Mitarbeiter ausgelagert werden und in diesem Zusammenhang auch die zukünftige Zusammenarbeit ausgebaut werden soll.

Institutionelle Variablen der Arbeitnehmervertretung haben kaum einen Einfluss auf zukünftige Beschäftigungsstrategien zur freien Mitarbeit. Lediglich in der Film- und Fernsehindustrie planen Unternehmen mit Tarifverträgen einen geringeren Ausbau der Freelancer-Beschäftigung als Firmen ohne tarifvertragliche Bindung.

Im Vergleich der unterschiedlichen Branchensegmente der Medien- und Verlagswirtschaft ist der geplante Ausbau der Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern in der Hörfunk- und Ton(träger)-Industrie signifikant höher als in der Verlagsindustrie und in der Film- und Fernsehbranche (vgl. Tabelle 37, S. 173).

Zusammenfassend zeigen die Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit, Nutzungsintensität und zum zukünftigen Ausbau freier Mitarbeit folgendes: Freie Mitarbeiter erfüllen für Unternehmen der Verlags- und Medienindustrie Flexibilisierungsbedarfe der funktionellen, finanziellen, numerischen und zugleich auch organisationalen Flexibilisierung (outsourcing) in einer Beschäftigungsform. Statistisch keine Rolle spielt hingegen der Wunsch von freien Mitarbeitern in dieser Form der Beschäftigung mit Verlags- und Medienhäusern zusammenzuarbeiten. Ungewissheiten im Innovationsprozess führen nicht automatisch zu einer höheren Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeiter und auch nicht zu einem geplanten Ausbau von freier Mitarbeit. Weder ein hoher subjektiv wahrgenommener Veränderungsdruck im Kontext des digitalen Wandels noch rückläufige Umsatzzahlen führen zu signifikanten Substitutionseffekten durch eine höhere Nutzungsintensität freier Mitarbeiter oder einem geplanten Ausbau der Zusammenarbeit mit Freelancern. Die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern scheint vielmehr eine grundsätzliche Entscheidung von Firmen zur Erzielung maximaler Flexibilität. Nicht überraschend planen deshalb vor allem Unternehmen, die in den letzten Jahren vormals selbsterbrachte (Dienst-)Leistungen ausgelagert haben einen Ausbau der freien Mitarbeit. Relevante Einsatzstrategien sind dabei sowohl mit funktionalen, als auch finanziellen Flexibilisierungsaspekten verbunden. Institutionen der Arbeitnehmervertretung der Mitarbeitervertretung und Tarifverträge haben einen ambivalenten Einfluss auf die Beschäftigungsstrategien in Verlags- und Medienhäusern, die sich zum Teil durch Unterschiede in den einzelnen Branchensegmenten erklären lassen. Während vor allem tarifvertraglich gebundene Verlage durch eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und vor allem Nutzungsintensität freier Mitarbeiter auffallen, ist in der Film- und Fernsehindustrie eher ein gegenteiliger Effekt erkennbar.

Neben der freien Mitarbeit stellen geringfügig Beschäftigte die zweitgrößte Gruppe atypisch Beschäftigter in der Verlags- und Medienindustrie. Dieses Ergebnis erscheint zunächst überraschend. Ist die Bedeutung von Freelancern zur Beschäftigungsflexibilisierung gerade im wissensintensiven Bereich bekannt, stellt sich die Frage, welche Rolle geringfügig Beschäftigte in dieser Industrie kreativer Wissensarbeit einnehmen. Naheliegend erscheint zunächst die Interpretation, wonach hier eine Polarisierung zwischen verschiedenen atypischen Beschäfti-

gungsformen stattfindet: Freie Mitarbeiter werden im wissensintensiven Bereich für hochqualifizierte Tätigkeiten und geringfügig Beschäftigte eher für geringqualifizierte Aushilfstätigkeiten eingesetzt. Im Folgenden (Abschnitt 6.3.4) werden die aufgeworfenen Fragen und Annahmen aufgegriffen und analysiert.

6.3.4. Geringfügige Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie

Die wissenschaftliche Forschung zur geringfügigen Beschäftigung hat ihren Schwerpunkt bislang auf Branchen wie dem Einzelhandel, Gebäudereinigungs- oder Gaststättengewerbe gelegt, in der hauptsächlich Frauen geringfügige, oftmals auch schlecht entlohnte Arbeit verrichten (Benkhoff/Hermet, 2008; Riedel, 2012; Voss/Weinkopf, 2012; Gather/Gerhard/Schroth/Schürmann, 2005; Voss-Dahm, 2011). Diese Branchen sind für ihre hohen Minijobber-Anteile (bis zu 34% im Gaststättengewerbe) bekannt (Hohendanner/Stegmaier, 2012:4). Allerdings wird auch in der Verlagsindustrie und der Filmwirtschaft ein hoher Anteil an Mitarbeitern geringfügig beschäftigt. Krause (2013) kommt in ihren statistischen Auswertungen sogar zum Ergebnis, dass die Verlagswirtschaft noch höhere Anteile geringfügiger Beschäftigung ausweist, als traditionelle Dienstleistungsbranchen, wie z.B. der Handel (Krause, 2013:280). Differenziert nach Haupt- und Nebenerwerb arbeiten in der Verlagsindustrie 76% der Minijobber im Haupterwerb und 24% im Nebenerwerb (Söndermann et al. 2009:17). Diese Befunde sind insofern überraschend, da vor allem die sehr hohen Minijobber-Anteile in der Zeitungsbranche bisher zur Schlussfolgerung führten, dass geringfügig Beschäftigte in der Verlagsindustrie hauptsächlich klassischen Nebenjobs im Vertrieb nachgehen, z. B. Zeitung- und Zeitschriften austragen (Mottweiler/Tünte, 2013:16).

Bezogen auf unterschiedliche Beschäftigungsformen ist die geringfügige Beschäftigung neben der freien Mitarbeit die zweitwichtigste Form der Beschäftigungsflexibilisierung in der Verlags- und Medienindustrie (vgl. Abschnitt 6.3.1). In der Verlagswirtschaft liegt der Gesamtanteil geringfügiger Beschäftigung mit 28,9% sogar knapp über dem der freien Mitarbeit (26,5%) (Mottweiler/Tünte, 2013:14). Diese, in der bisherigen Forschung zur geringfügigen Beschäftigung kaum beachteten Aspekte, werfen die Frage nach den Flexibilisierungskontexten und besonders den Einsatz- und Nutzungsstrategien von Minijobbern in der Medien- und Verlagsindustrie auf.

Einsatzstrategien von Minijobbern in der Verlags- und Medienindustrie: „high road“ versus „low road“ Strategien

Um die Einsatzstrategien geringfügiger Beschäftigung zu erfassen, wurden im Rahmen der Unternehmensbefragung von Verlags- und Medienfirmen fünf verschiedene Items erhoben, die von Befragten mit Blick auf ihr Unternehmen jeweils auf einer Skala von 0 (völlig unzutreffend) bis 10 (sehr zutreffend) bewertet wurden. So wurde beispielsweise gefragt, ob Minijobber eher für Aushilfstätigkeiten, oder aber auch für qualifizierte Aufgaben einsetzbar sind. Mit der Frage nach Aushilfstätigkeiten wurde in erster Linie die Komplexität der Arbeitsaufgaben adressiert. Zur Langfristigkeit der Beschäftigungsbeziehungen wurde diesbezüglich gefragt, in welchem Ausmaß Minijobs geeignet sind, um Personal für Festverträge auszuwählen. Weiterhin wurde erhoben, inwiefern Minijobber im direkten Kundenkontakt einsetzbar sind und welche Rolle das Motiv der Kostenersparnis für geringfügige Beschäftigung hat. Die Ergebnisse sind in Tabelle 38 zusammengefasst:

Tabelle 38: Nutzungsmotive geringfügiger Beschäftigung

Variable	Alle Verlags- und Medienunternehmen			Nur Verlags- und Medienunternehmen, die Minijobber beschäftigen		
	Gültige N	Mittelwert	Std. Abw.	Gültige N	Mittelwert	Std. Abw.
Aussagen zu Minijobs: Bewertung in Bezug auf das eigene Unternehmen von 0= völlig unzutreffend bis 10=sehr zutreffend						
Minijobs sind eher für Aushilfstätigkeiten sinnvoll	583	6,7	3,1	240	6,9	3,0
Minijobber können auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben eingesetzt werden	583	5,6	2,9	240	6,6	2,5
Minijobs werden eingesetzt, um Personalkosten zu sparen	588	5,6	3,4	241	5,3	3,3
Minijobs sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar	582	4,3	3,3	240	5,6	3,3
Minijobs sind geeignet um Personal für Festverträge auszuwählen	580	4,2	3,0	238	4,8	3,2

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Demnach werden Minijobber in erster Linie für Aushilfstätigkeiten eingesetzt, können aber auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben eingesetzt werden. Ebenso werden Minijobber aus Kostengründen- aber auch im direkten Kundenkontakt beschäftigt. Diese scheinbar widersprüchlichen Ergebnisse deuten auf unterschiedliche Einsatzstrategien geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie hin. In einem weiteren Analyseschritt werden daher diese Items mit Hilfe einer Faktorenanalyse zusammengefasst. Dies erfolgt aus zwei Gründen: erstens, um unterschiedliche Einsatzstrategien von Minijobbern sichtbar zu machen und zweitens, um vorbereitend für die anschließenden Regressionsanalysen das Problem der Multikollinearität dieser wechselseitig korrelierenden Variablen zu beseitigen.

Tabelle 39: Einsatzstrategien geringfügiger Beschäftigung (Hauptkomponentenanalyse)

Hauptkomponentenanalyse: Rotierte Komponentenmatrix ^a			
	Aussagen zu Minijobs:	Komponente	
		1	2
Faktor 1: „high-road“ Einsatzstrategie	Minijobs sind geeignet, um Personal für Festverträge auszuwählen	,761	
	Minijobber sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar	,879	
	Minijobber können auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben eingesetzt werden	,830	
Faktor 2: „low road“ Einsatzstrategie	Minijobs sind eher für Aushilfstätigkeiten sinnvoll		,831
	Minijobs werden eingesetzt, um Personalkosten zu sparen		,798
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung a Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.			

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Als Ergebnis der Hauptkomponentenanalyse werden aus den miteinander korrelierenden Items zu den Nutzungs- und Einsatzstrategien geringfügiger Beschäftigung zwei Faktoren extrahiert (für weitere statistische Details vgl. statistischen Anhang). Positiv auf den ersten Faktor laden die Variablen „Minijobber sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar“, „Minijobber können auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben eingesetzt werden“ und „Minijobs sind geeignet um Personal für Festverträge auszuwählen“. Entsprechend wird dieser Faktor als „*high-road Einsatzstrategie*“ interpretiert. Der zweite Faktor beinhaltet die Aussagen „Minijobs sind eher für Aushilfstätigkeiten sinnvoll“ und „Minijobs werden eingesetzt, um Personalkosten zu sparen“. Dieser Faktor entspricht einer „*low-road Einsatzstrategie*“.

Zusammenfassend lassen sich also zwei unterschiedliche Einsatzstrategien identifizieren, die entweder Minijobber als kostengünstige Aushilfskräfte nutzen (low-road Einsatzstrategie), oder aber in stärkerem Maße auch in qualifizierte Arbeitsbereiche einbinden, mit der Absicht, geringfügig Beschäftigte ggf. auch langfristig an das Unternehmen zu binden (high road Einsatzstrategie). Hieran anknüpfend stellt sich die Frage, welchen Einfluss diese Einsatzformen für die Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung in Verlags- und Medienunternehmen hat. Zudem gilt es zu prüfen, welche Relevanz die verschiedenen Nutzungsmotive im Zusammenhang mit weiteren Marktkontexten, organisationsbezogenen und institutionellen Einflussfaktoren haben. Hierzu werden im nachfolgenden Abschnitt zunächst logistische Regressionsmodelle zur Nutzungswahrscheinlichkeit und schließlich OLS-Regressionen zur Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung präsentiert.

Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie

Analog zu den Analysen zur freien Mitarbeit (vgl. Kapitel 6.3.3), wird in diesem Abschnitt die Bedeutung von Einsatzstrategien, Marktkontexten und Interessenvertretungsstrukturen auf die Nutzungswahrscheinlichkeit von Minijobbern untersucht. Ebenfalls betrachtet wird die Relevanz des durchschnittlichen Qualifikationsniveaus im Unternehmen als Indikator für die Komplexität der (Dienst-) Leistungserstellung. Wichtige Kontrollvariablen sind der Frauenanteil und die Größe des Unternehmens.

Tabelle 40: Nutzung geringfügiger Beschäftigung: Korrelationsmatrix der bivariaten Zusammenhänge

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Nutzung Minijobber (1=ja)	1,00															
2	% ohne Berufsausbildung	0,21	1,00														
3	% Hochschulabschluss	-0,14	-0,11	1,00													
4	„High road“ Strategie	0,33	0,21	-0,11	1,00												
5	„Low road“ Strategie	-0,03	-0,02	0,00	0,00	1,00											
6	Innovation, neue Medien	0,07	-0,04	-0,01	-0,10	0,02	1,00										
7	Umsatzrückgang	0,00	0,00	-0,10	-0,08	-0,03	-0,05	1,00									
8	Max. Veränderungsdruck	-0,06	0,00	-0,06	-0,06	-0,02	0,00	0,37	1,00								
9	Outsourcing	-0,04	0,02	0,02	-0,03	0,00	0,13	-0,11	-0,04	1,00							
10	Mitarbeitervertretung	0,05	-0,01	-0,06	0,02	0,00	0,18	0,02	0,00	0,03	1,00						
11	Tarifvertrag	0,08	0,07	-0,08	0,04	0,04	0,11	0,02	0,05	0,08	-0,05	1,00					
12	Frauenanteil	0,10	0,05	-0,02	0,16	0,04	-0,03	0,00	-0,03	0,01	0,11	-0,10	1,00				
13	Branche: Film/ Fernsehen	0,02	0,15	-0,02	0,04	0,03	0,02	-0,02	0,03	0,00	-0,03	0,01	-0,06	1,00			
14	Branche: Hörfunk	-0,07	-0,01	-0,01	-0,06	0,02	0,00	-0,01	-0,03	0,01	-0,01	0,05	-0,24	-0,37	1,00		
15	Unternehmensgröße	0,29	0,04	-0,27	0,07	0,02	0,28	-0,09	-0,08	0,09	0,35	0,08	0,23	0,03	-0,19	1,00	
16	Region: Ost/West	-0,03	-0,03	-0,03	0,01	-0,08	-0,07	-0,04	0,01	-0,05	-0,09	-0,06	-0,01	0,03	0,02	0,01	1,00

Pearsons R, **fett**: Statistische Signifikanz, $p < 0,05$

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Die Nutzung geringfügiger Beschäftigung korreliert signifikant positiv mit dem Beschäftigtenanteil ohne Berufsausbildung im Unternehmen. Zugleich ist der Mitarbeiteranteil mit (Fach-) Hochschulabschluss in Firmen mit geringfügig Beschäftigten geringer. Dieser Zusammenhang, der mit Ausnahme der Verlagsindustrie auch im multivariaten Modell bestätigt wird, spricht auf den ersten Blick für die Forschungsannahme, dass Minijobber eher für mittlere und geringqualifizierte Tätigkeitsbereiche eingesetzt werden (Hypothese 9, vgl. Abschnitt 5.3.). Gegen diese Hypothese spricht allerdings die geringere Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung von Firmen, die eine low-road Einsatzstrategie verfolgen, d.h. geringfügig Beschäftigte vor allem für Aushilfstätigkeiten und um Kosten zu sparen einsetzen. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall: Die Nutzungswahrscheinlichkeit von Minijobbern

steigt, wenn diese auch im Sinne einer „high road“-Strategie für qualifizierte Aufgaben im Kundenkontakt eingesetzt werden können. (vgl. Tabelle 40 und 41). Die Hypothese 12.4 („Je eher Minijobber aus Kostengründen und für Aushilfstätigkeiten beschäftigt werden, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit“) wird daher zurückgewiesen. Geringfügige Beschäftigung bedeutet in der Verlags- und Medienindustrie also eine weitere Flexibilisierungsoption, die zwar häufiger in Firmenkontexten mit weniger hochqualifizierten Mitarbeitern anzutreffen ist allerdings nicht notwendigerweise für wenig komplexe Aushilfstätigkeiten.⁴⁴

Die bivariaten und multivariaten Analysen (vgl. Tabelle 40, S. 179 und Tabelle 41, S. 181) zeigen keine signifikanten Effekte der Marktkontexte. Lediglich in der Film- und Fernsehindustrie besteht ein schwacher, signifikant positiver Zusammenhang zwischen rückläufigen Umsätzen und der Beschäftigungswahrscheinlichkeit von Minijobbern. Die im Abschnitt 6.3.4 formulierten Forschungshypothesen H2.1, H2.2 und H2.3 werden deshalb verworfen. Ebenso wenig existiert ein signifikanter Einfluss von Institution der Arbeitnehmerinteressenvertretung, wie Tarifverträge oder Mitarbeitervertretung. Die Hypothese H.11 wird deshalb ebenfalls zurückgewiesen.

Erwartungsgemäß ist der Frauenanteil in Unternehmen mit Minijobbern höher als in Firmen, die keine Minijobber beschäftigen (vgl. bivariate Korrelation in Tabelle 40, S. 179). Kontrolliert man jedoch nach Branche und Unternehmensgröße verschwindet dieser Effekt im multivariaten Modell (vgl. Tabelle 41, S. 181), d.h. der Anteil weiblicher Beschäftigter im Verlags- und Medienunternehmen hat keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung. Hypothese 8.2 („je höher der Frauenanteil im Unternehmen, desto höher die Nutzungswahrscheinlichkeit von Minijobbern“) wird dementsprechend zurückgewiesen. Bei großen Unternehmen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass (auch) Minijobber beschäftigt werden (vgl. Tabelle 41, S. 181).

⁴⁴ Eine mögliche, in weiteren Forschungen zu prüfende Erklärung für das geringere Qualifikationsniveau könnten auch Studenten in der Gruppe der geringfügig Beschäftigten sein, die noch nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung bzw. einen (Fach) Hochschulabschluss verfügen, aber aufgrund bereits vorhandener Kompetenzen und einer schnellen Auffassungsgabe auch für qualifiziertere Aufgaben einsetzbar sind (vgl. hierzu auch die zuvor dargestellten Ausführungen von Benkhoff/Hermet 2008). Über die Studentenanteile in der Verlags- und Medienindustrie existieren jedoch keine Statistiken, die diese Annahme stützen oder entkräften könnten. Methodisch anzumerken ist, dass das durchschnittliche Qualifikationsniveau der Gesamtbelegschaft nur eingeschränkt aussagefähig für die Tätigkeitsbereiche der Minijobber im Unternehmen ist.

Tabelle 41: Determinanten der Nutzungswahrscheinlichkeit geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie

	Alle		Verlage		Film/ Fernsehen	
Qualifikationsniveau						
% ohne Berufsausbildung	0,020	***	0,034		0,021	**
% (Fach) Hochschulabschluss	-0,002		-0,001		-0,006	
Einsatzstrategie						
Einsatzstrategie „high road“	0,767	***	0,574	***	1,092	***
Einsatzstrategie: „low road“	-0,023		-0,070		-0,218	
Marktkontexte						
Innovativität „neue Medien“	0,313		0,529		0,024	
Umsatzrückgang	0,297		0,063		0,850	*
Marktposition: max. Veränderungsdruck	-0,390		-0,889		-0,182	
Outsourcing	-0,198		-0,257		-0,196	
Interessenvertretung						
Mitarbeitervertretung	-0,355		-0,412		-0,427	
Tarifvertrag	-0,075		-0,307		0,071	
Kontrollvariablen						
% Frauen	0,001		0,006		-0,006	
Branche: Film/ Fernsehen	-0,238					
Branche: Hörfunk/ Ton	-0,349					
Unternehmensgröße	0,458	***	0,548	***	0,402	**
Region: Ost/West	-0,181		-0,217		-0,851	
Konstante	-1,132	***	-1,581	**	-0,748	
N	453		201		192	
LR chi2(15)	107,75	***	54,21	***	63,02	***
Pseudo R2	0,172		0,196		0,237	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass in den wissensintensiven Beschäftigungsbereichen der Verlags- und Medienindustrie geringfügige Beschäftigung weder „geringfügige Tätigkeiten“ beinhalten müssen, noch ausschließlich eine Frauendomäne ist. Gerade die besonders hohe Bedeutung von „high road“ Strategien in der Film- und Fernsehindustrie könnte bedeuten, dass Mitarbeiter hier möglicherweise aufgrund von (produktionsbedingt) begrenzten Beschäftigungszeiten im Jahr geringfügig Beschäftigt sind, sich im Aufgabenspektrum aber nicht grundlegend von anderen Beschäftigten unterscheiden.

Mit Ausnahme des separaten Modells zur Film- und Fernsehindustrie erklären die multivariaten Modelle zur Nutzungswahrscheinlichkeit keinen allzu hohen Anteil der Varianz. Für die Frage, warum grade auch in einer hochqualifizierten, wissensintensiven Branche, wie der Verlags- und Medienindustrie so viele Minijobber beschäftigt werden, liefern besonders die

nachfolgenden Analysen zur Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung weitergehende Erkenntnisse.

Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie

Welche Rolle spielen die überraschend hohen Minijobber-Anteile in der Verlags- und Medienindustrie? Korrelieren „low-road“ Einsatzstrategien mit besonders hohen Anteilen geringfügiger Beschäftigung? Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang Institutionen der Arbeitnehmer-Interessenvertretung? Sind hohe Minijobberanteile als Antwort auf steigende Ungewissheit infolge schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und strukturellen Umbrüchen zu sehen? Mit diesen Fragen setzten sich die nachfolgenden Analysen zur *Nutzungsintensität* geringfügiger Beschäftigung auseinander. Diesbezüglich werden vergleichbare Einflussfaktoren (Qualifikationsniveau, Einsatzstrategie, Marktkontexte und Interessenvertretungsstrukturen) wie in den vorangegangenen Modellen zur Nutzungswahrscheinlichkeit analysiert.

Tabelle 42: Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung: Korrelationsmatrix der bivariaten Zusammenhänge

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	% Minijobs (log)	1,00															
2	% ohne Berufsausbildung	0,31	1,00														
3	% Hochschulabschl.	-0,14	-0,11	1,00													
4	„High road“ Strategie	0,30	0,21	-0,11	1,00												
5	„low road“ Strategie	-0,07	-0,02	0,00	0,00	1,00											
6	Innovation, neue Medien	-0,29	-0,04	-0,01	-0,10	0,02	1,00										
7	Umsatzrückgang	-0,01	0,00	-0,10	-0,08	-0,03	-0,05	1,00									
8	Max. Veränderungsdruck	0,08	0,00	-0,06	-0,06	-0,02	0,00	0,37	1,00								
9	Outsourcing	0,01	0,02	0,02	-0,03	0,00	0,13	-0,11	-0,04	1,00							
10	Mitarbeitervertretung	-0,28	-0,01	-0,06	0,02	0,00	0,18	0,02	0,00	0,03	1,00						
11	Tarifvertrag	-0,08	0,07	-0,08	0,04	0,04	0,11	0,02	0,05	0,08	-0,05	1,00					
12	Frauenanteil	0,01	0,05	-0,02	0,16	0,04	-0,03	0,00	-0,03	0,01	0,11	-0,10	1,00				
13	Branche: Film/ Fernsehen	0,21	0,15	-0,02	0,04	0,03	0,02	-0,02	0,03	0,00	-0,03	0,01	-0,06	1,00			
14	Branche: Hörfunk	-0,07	-0,01	-0,01	-0,06	0,02	0,00	-0,01	-0,03	0,01	-0,01	0,05	-0,24	-0,37	1,00		
15	Unternehmensgröße	-0,38	0,04	-0,27	0,07	0,02	0,28	-0,09	-0,08	0,09	0,35	0,08	0,23	0,03	-0,19	1,00	
16	Region: Ost/West	0,09	-0,03	-0,03	0,01	-0,08	-0,07	-0,04	0,01	-0,05	-0,09	-0,06	-0,01	0,03	0,02	0,01	1,00

Pearsons R; **fett:** p<0,05

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Sowohl die bivariaten- (Tabelle 42), als auch die multivariaten Ergebnisse (Tabelle 43, S. 185) bestätigen Hypothese 9 („Je geringer das Ausbildungsniveau im Unternehmen, desto höher der Minijobber Anteil“), wonach vor allem Unternehmen mit einem geringeren durchschnittlichen *Qualifikationsniveau* höhere Minijobber-Anteile aufweisen. Umgekehrt gilt: je

höher der Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter mit (Fach-) Hochschulabschluss, desto geringer die Minijobber-Quote. Auf den ersten Blick stehen diese Ergebnisse allerdings in einem gewissen Widerspruch zu den *Einsatzstrategien* von Minijobbern. So korrelieren hohe Minijobber Anteile nicht mit „low-road“ Einsatzstrategien (Minijobber für Aushilfstätigkeiten und um Kosten zu sparen). Das Gegenteil ist hier der Fall: die Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung ist höher, wenn die Firma eine „high road“ Strategie verfolgt, d.h. wenn Minijobber auch für qualifizierte Aufgaben und im direkten Kundenkontakt eingesetzt werden. Dieser Zusammenhang zeigt sich im Gesamtmodell und vor allem für die Film- und Fernsehindustrie. Hier dient der Einsatz von Minijobbern nicht vorrangig der numerischen Flexibilisierung sondern auch der funktionalen Flexibilisierung. Hypothese 12.4 („Je eher Minijobber aus Kostengründen und für Aushilfstätigkeiten beschäftigt werden, desto höher die Nutzungsintensität“) wird daher zurückgewiesen.

Signifikante Einflüsse der *Marktkontexte* werden vor allem in der Verlagsindustrie sichtbar. Unternehmen, die zum Befragungszeitpunkt bereits neueste Technologien für (mobile) Online-Angebote verwendeten, haben einen signifikant geringeren Anteil geringfügiger Beschäftigung. Umgekehrt weisen Verlagshäuser, die mit Blick auf Neue Medien einen hohen Veränderungsdruck wahrnehmen, höhere Minijobber-Anteile auf. Ebenso korrelieren in Verlagsunternehmen organisationale Flexibilisierungsstrategien der Auslagerung von vormals selbsterbrachten Dienstleistungen (outsourcing) mit einer höheren Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung. Die Umsatzentwicklung von Unternehmen Verlags- und Medienwirtschaft besitzt hingegen keinen signifikanten Effekt auf den Minijobberanteil. Hypothese 2.1 „Unternehmen mit Umsatzrückgang haben eine höhere Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung“ wird deshalb zurückgewiesen.

Mit Blick auf den *Einfluss von Branchensegmenten* auf die Anteile geringfügig Beschäftigter Mitarbeiter in den Unternehmen der Verlags- und Medienindustrie verdeutlicht das Gesamtmodell keine direkten signifikanten Brancheneffekte. Tendenziell ist die Nutzungsintensität von Minijobbern in der Film- und Fernsehbranche höher, als in Verlagen. Diese Unterschiede sind im multivariaten Zusammenhang jedoch marginal. Die Forschungshypothese 2.3, wonach die im stärkeren Maße vom Transformationsprozess der Digitalisierung betroffene Verlagsindustrie eine höhere Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung hat, bestätigt sich also nicht.

Zur Bedeutung geringfügiger Beschäftigung als Instrument der Beschäftigungsflexibilisierung im Innovationsprozess der digitalen Transformation in der Verlags- und Medienindustrie lie-

fern die Analysen zusammenfassend keine eindeutigen Ergebnisse. Einerseits weisen vor allem in der sich im strukturellen Wandel befindlichen Verlagsindustrie Unternehmen mit einem hohen wirtschaftlichen Veränderungsdruck in Bezug auf die Einbindung neuer Medien einen höheren Minijobber-Anteil auf, als Unternehmen, die ihre Marktposition positiv beschreiben. Umgekehrt haben Firmen der Verlags- und Medienindustrie mit Innovationen im Bereich „neue Medien“ geringere Anteile geringfügig beschäftigter Mitarbeiter. Wenngleich hohe Minijobber-Anteile vor allem in der Film- und Fernsehindustrie mit „high road“ Einsatzstrategien einhergehen, scheinen sie in der Gesamtindustrie keine besondere Bedeutung zur Bewältigung von Ungewissheit im Innovationsprozess der digitalen Transformation zu besitzen. Bekräftigt wird diese Einschätzung durch bisherige Forschungsergebnisse, wonach die wenigsten Unternehmen planen, zukünftig mehr Minijobber zu beschäftigen (Mottweiler/Tünte, 2013).

Überraschend deutlich ist der statistische Einfluss von *Interessenvertretungsstrukturen*. Unternehmen mit Mitarbeitervertretungen haben eine geringere Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung verglichen mit Firmen ohne formale oder informale Institutionen der Arbeitnehmerinteressenvertretung. Besonders deutlich sichtbar wird dieser Zusammenhang in der Verlagsindustrie. Die Forschungshypothese 11.4. („Unternehmen mit Mitarbeitervertretung haben eine geringere Nutzungsintensität von Minijobbern“) wird somit bestätigt. Eine Ausnahme bildet die Film- und Fernsehindustrie in Bezug auf Tarifverträge – hier ist der Minijobber-Anteil in Unternehmen mit Tarifverträgen höher, als in Unternehmen ohne tarifvertragliche Bindung (vgl. Tabelle 43, S. 185).

Entgegen des allgemeinen Trends am Arbeitsmarkt, wonach vor allem Frauen in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015) existiert für die Verlags- und Medienindustrie kein signifikanter Zusammenhang zwischen Frauenanteil und Minijobberanteil im Unternehmen. Verlags- und Medienhäuser mit hohen Minijobber-Anteilen unterscheiden sich in ihrer *Geschlechterkonstellation* also nicht signifikant von anderen Verlags- und Medienunternehmen. Somit wird die Forschungshypothese 8.2 „Je höher der Frauenanteil im Unternehmen, desto höher die Nutzungsintensität von Minijobbern“ verworfen (vgl. Tabelle 43, S. 185).

Der bereits für befristete Beschäftigung in Callcentern und für freie Mitarbeitern in der Verlags- und Medienindustrie festgestellte Zusammenhang zwischen *Unternehmensgröße* und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung bestätigt sich auch mit Blick auf geringfügige Beschäftigung. Auch hier gilt: je kleiner das Unternehmen, desto größer die Nutzungsintensi-

tät geringfügiger Beschäftigung. Die eingangs formulierte Forschungsannahme H7.4 wird damit bestätigt.

Tabelle 43: Determinanten der Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie

	Alle			Verlage			Film/ Fernsehindustrie		
	Coef,	P>t	β	Coef,	P>t	β	Coef,	P>t	β
Qualifikationsniveau									
% ohne Berufsausbildung	0,012	***	0,219	0,009		0,127	0,007	*	0,166
% Fachhochschulabschluss	-0,009	***	-0,184	-0,009	**	-0,204	-0,009	**	-0,188
Einsatzstrategie									
Einsatzstrategie: high road	0,130	*	0,104	0,022		0,018	0,269	**	0,194
Einsatzstrategie: low road	0,000		0,000	0,015		0,012	-0,097		-0,076
Marktkontexte									
Innovation: Neue Medien	-0,352	**	-0,139	-0,477	**	-0,197	-0,196		-0,074
Umsatzrückgang	-0,169		-0,059	0,053		0,020	-0,207		-0,071
Marktposition: max. Veränderungsdruck	0,321		0,092	0,732	**	0,196	0,213		0,067
Outsourcing	0,174		0,071	0,367	*	0,153	0,021		0,009
Interessenvertretung									
Mitarbeitervertretung	-0,309	**	-0,126	-0,614	**	-0,257	-0,075		-0,030
Tarifvertrag	-0,010		-0,004	-0,302		-0,109	0,460	*	0,177
Kontrollvariablen									
Frauenanteil	-0,002		-0,029	-0,008		-0,134	0,009		0,151
Branche: Film/ Fernsehen	0,096		0,040						
Branche: Hörfunk/ Ton	-0,390		-0,102						
Unternehmensgröße	-0,241	***	-0,301	-0,145	**	-0,204	-0,378	***	-0,399
Region: Ost/West	0,120		0,035	0,532	*	0,157	-0,591	*	-0,159
Konstante	4,190	***		4,253	***		4,106	***	
N	233			109			99		
F	7,43	***		3,97	***		5,01	***	
Korr. R ²	0,294			0,264			0,347		

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Zusammenfassend bestätigen auch die Analysen zur Nutzungsintensität geringfügiger Beschäftigung ein komplexeres Bild geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie, dass über bekannte Nutzungsstrategien der numerischen und finanziellen Flexibilisierung einer weiblich dominierten betrieblichen Randbelegschaft hinausgeht. Nicht nur freie Mitarbeiter, sondern auch Minijobber erfüllen in diesen wissensintensiven Dienstleistungsbereichen sowohl numerische- als auch funktionale Flexibilisierungsbedarfe. Offen bleibt die Frage, wann Unternehmen diese Beschäftigten eher im Sinne einer „low road“ Strategie, d.h. als klassische „Randbelegschaft“ beschäftigen und umgekehrt unter welchen Umständen eine

stärkere (Ein-) Bindung in die Firmen erfolgt. Dieser Aspekt wird im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen und im Kontext betrieblicher Einbindung analysiert.

6.4. Stabilisierungskontexte: „Strategische Nutzung“ und Determinanten der Einbindung atypischer Beschäftigungsformen

Die Bedeutung atypischer Beschäftigungsformen für die Flexibilisierung von Beschäftigung ist unbestritten. Die Charakterisierung von atypisch Beschäftigten als externe Randbelegschaft wird jedoch kritisch hinterfragt. So identifiziert Holst am Beispiel der Leiharbeit unterschiedliche Nutzungsformen dieser Beschäftigungsform in den Betrieben. Die in der Literatur häufig betonten Nutzungsstrategien für kurzfristige „*Ad hoc*“ Einsätze oder als „*Flexibilitätspuffer*“ für die Kernbelegschaft betrafen in Holst Fallstudien nur einen geringen Anteil der Zeitarbeiter. Viel relevanter, so die Befunde von Holst, ist die „*strategische Nutzung*“ von Leiharbeit. Hierbei werden Zeitarbeiter als „Sicherheitsnetz“ für die Profitabilität in allen Bereichen des Betriebs eingesetzt, vor allem um Entlassungskosten im Falle wirtschaftlicher Schwankungen zu sparen (Holst, 2012:153). Hierdurch wird „... der externe Arbeitsmarkt faktisch dauerhaft in den Einsatzbetrieb integriert“ (ebd. 154). Auch Tünte et al. erkennen am Beispiel von Freelancern in der IT-Industrie umfangreiche Einbindungsstrukturen und langjährige Beschäftigungsbeziehungen, die zu einem Verschwimmen der Grenzen interner und externer Arbeitsmärkte führen (Tünte/Apitzsch/Shire, 2011). Hier wird ergänzend die Rolle von firmen- und kundenspezifischem Wissen für die Unternehmensbindung auch von „externen“ Beschäftigten hervorgehoben. Unterfüttert werden diese Befunde durch empirische Freelancer-Studien in anderen Branchenbereichen, die vergleichbare Phänomene aufzeigen (Kaiser/Rössing, 2010), diese allerdings nicht in einer solch prägnanten Weise interpretieren. Während die genannten qualitativen Studien zu ähnlichen Ergebnissen kommen, stützen vor allem quantitative Analysen, wie aktuell die Studie von Krause, das Kern- und Randbelegschaftsparadigma (externer) atypischer Beschäftigung (Krause, 2013). Vor allem der „intensive“ Einsatz atypischer Beschäftigung - gemessen an hohen Anteilen in Relation zur Gesamtbelegschaft - gehe „... häufig mit der Ausdifferenzierung einer betrieblichen Stamm-Rand-Belegschaftsstruktur ..[einher].“ (Krause 2013:298). Krause macht dies an der Kombination aus langfristigen Beschäftigungsverhältnissen der sozialversicherungspflichtig unbefristet beschäftigten Mitarbeiter im Betrieb und der gleichzeitig hohen Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung in ihren statistischen Analysen der SFB580-B2 Betriebsdaten fest. Gemäß dieser Feststellung müsste gerade in der Kreativindustrie, allen voran die Verlags- und Medien-

wirtschaft, aufgrund der überproportional hohen Nutzungsintensität externer Formen der Beschäftigungsflexibilisierung eine extrem große Randbelegschaft existieren. Den bisherigen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit zufolge ist jedoch auch eine strategische Nutzung jenseits der Kern- und Randbelegschaftsdifferenzierung wahrscheinlicher. Die Problematik vieler quantitativer Studien ist dabei, dass Fragen der (Ein-)Bindung und Integration in die firmenspezifischen Arbeitsabläufe von atypisch Beschäftigten nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt werden. Eine weitere Problematik, die auch die vorliegende Callcenter Befragung im Rahmen des GCC-Projekts betrifft, ist, dass bereits die Fragebogenkonstruktion einer Differenzierung nach Kernbelegschaft in Normalarbeit und atypischer Randbelegschaft folgt (vgl. Abschnitt 6.3.2.). Dies erschwert die quantitative Validierung qualitativer Forschungsstudien, die strategische Nutzungsformen jenseits klassischer intern/extern- bzw. Kern- und Randbelegschafts- Differenzierung identifizieren.

Anknüpfend an die vorangegangenen Analysen (6.3.3 und 6.3.4), die bereits für freie Mitarbeiter und geringfügig Beschäftigte in der Verlags- und Medienindustrie das durchgängige Bild einer externen Randbelegschaft einschränken, untersuchen die nachfolgenden Abschnitte, welche Faktoren ausschlaggebend für die Einbindung von freien Mitarbeitern (Kapitel 6.4.2) bzw. geringfügig Beschäftigten (Kapitel 6.4.3) in Verlags- und Medienunternehmen sind. Unter Berücksichtigung von datenbedingten Einschränkungen werden im folgenden Abschnitt auch Einbindungs- und Einsatzstrategien von Zeitarbeitern und befristeten beschäftigten Agenten in Callcentern analysiert (Kapitel 6.4.1).

6.4.1. Befristete Beschäftigung und Zeitarbeit in Callcentern: Randbelegschaft oder Internalisierung externer Arbeitsmärkte?

Freie Dienstleister befristeten in signifikant höherem Maße als Inhouse Callcenter. Zudem beschränken (betriebliche) Interessenvertretungsstrukturen das Ausmaß befristeter Beschäftigung im Unternehmen (vgl. Abschnitt 6.3.2). Umgekehrt ist der Zeitarbeiteranteil in Callcentern mit Interessenvertretung und in Inhouse Callcentern geringfügig höher, als bei externen, freien Dienstleistern (Shire/Schönnauer/Valverde/Mottweiler, 2009:448ff). Doch welche Faktoren begünstigen die (Ein-) Bindungsstrukturen von befristet Beschäftigten und Zeitarbeitern in Callcentern? Wie und in welchem Maße stellt sich eine Integration in die Unternehmen dar? Gibt es Anzeichen von längerfristigen Bindungsstrukturen oder einer *strategischen Nutzung* im Sinne einer dauerhaften Integration externer Arbeitsmärkte in das Unternehmen (vgl.

Holst 2012)? Diese Fragen werden im Folgenden aufgegriffen. Datenbasis ist einerseits die deutsche GCC-Callcenter Befragung. Aufgrund der Datenbeschränkungen, vor allem für die Einbindung von Zeitarbeitern und befristet beschäftigten Agenten, werden die Analysen durch qualitative Auswertungen von Interviews mit Callcenter Managern und Gewerkschaftsvertretern ergänzt (vgl. Abschnitt 6.1.).

Die Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit und vor allem zur Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern (Kapitel 6.3.2) verdeutlichen signifikante Unterschiede zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern und, korrelierend zur Organisationsform, auch zwischen Callcentern mit und ohne Interessenvertretungsstrukturen. Da das Befristungsausmaß signifikant nach Organisationsform und in Abhängigkeit der Interessenvertretungsstrukturen variiert, ist die Annahme naheliegend, dass sich auch die Einsatzstrategien bzw. Befristungsgründe zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern bzw. Firmen mit Interessenvertretung vs. ohne Interessenvertretung unterscheiden. Tendenziell ist das Motiv der zeitlichen Flexibilität und die Befristung, um unerwartete Aufkommen aufzufangen, für freie Dienstleister bedeutsamer, als für Inhouse-Callcenter (vgl. hierzu auch bivariate Korrelationen im Abschnitt 6.3.2). So sind plötzliche Aufkommenssteigerungen für 24,5% der freien Dienstleister der wichtigste Grund, Mitarbeiter befristet einzustellen – im Vergleich zu 15% der Inhouse-Dienstleister (vgl. Tabelle 44).⁴⁵

Tabelle 44: Relevanz von Befristungsmotiven nach Organisationsform

Wichtigster Grund für den Einsatz befristeter Beschäftigung			Freier Dienstleister	In-house Callcenter	Gesamt	p (χ^2 -Test)
Zeitliche Flexibilität	nein	N	35	15	50	n. s.
		%	71,4	75,0	72,5	
	ja	N	14	5	19	
		%	28,6	25,0	27,5%	
Um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	nein	N	37	17	54	n. s.
		%	75,5	85,0	78,3	
	ja	N	12	3	15	
		%	24,5	15,0	21,7	

Spaltenprozentage; n. s.= nicht signifikant

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: GCC-Unternehmensbefragung 2004

Dieses Ergebnis bestätigt bisherige Forschungsbefunde (Holst 2011) einer kurzfristig externen Flexibilität bei freien Dienstleistern durch den Einsatz von befristeter Beschäftigung oder Zeitarbeit. Hier werden jegliche gesetzliche Befristungsmöglichkeiten ausgeschöpft. Geschäftsführer von freien Dienstleistern betonen die Notwendigkeit der numerischen Flexibilisierung, um auf die Auftragsschwankungen reagieren zu können („Wir müssen unglaublich

⁴⁵ Diese Zusammenhänge sind jedoch nicht statistisch signifikant.

brutal auf die Schwankungen unserer Kunden reagieren.“ (Geschäftsführer freier Dienstleister, entnommen aus Holst, 2011b:167).)

Ein ähnliches Bild zeigt der Vergleich von Callcentern mit und ohne Arbeitnehmerinteressenvertretung (vgl. Tabelle 45). Firmen ohne Interessenvertretung verfolgen signifikant häufiger Personalstrategien, bei denen unplanmäßige Schwankungen im Auftragsvolumen durch befristet beschäftigte Agenten aufgefangen werden. Der Einsatz von Gewerkschaften und Betriebsräten verhindert also vor allem den sehr kurzfristigen und zeitlich eng begrenzten Einsatz von Mitarbeitern mit befristeten Arbeitsverträgen. Qualitative Fallstudien des GCC-Projekts deuten darauf hin, dass in Inhouse Callcentern für solche Zwecke eher Leiharbeiter eingesetzt werden.

Tabelle 45: Relevanz von Befristungsmotiven in Callcentern mit und ohne Arbeitnehmer-Interessenvertretung

Wichtigster Grund für den Einsatz befristeter Beschäftigung			Keine Interessenvertretung	Gewerkschaft und/oder Betriebsrat	Gesamt	p (χ^2 -Test)
Zeitliche Flexibilität	nein	N	23	28	51	n. s.
		%	69,7%	71,8%	70,8%	
	ja	N	10	11	21	
		%	30,3%	28,2%	29,2%	
Um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	nein	N	22	34	56	0,037
		%	66,7%	87,2%	77,8%	
	ja	N	11	5	16	
		%	33,3%	12,8%	22,2%	

Spaltenprozentage; n.s.= nicht signifikant

Quelle: Eigene Berechnungen. Datenbasis: GCC-Unternehmensbefragung 2004

Befristete Beschäftigungsbeziehungen dienen in Callcentern vorrangig der zeitlichen, numerischen Flexibilisierung. Vor allem freie Dienstleister nutzen sie, um auf Marktungewissheiten schwankender Auftragslagen, kurzfristigen „Peaks“ mit einem sehr hohen Personalbedarf und dem möglichen Verlust von Auftraggebern zu begegnen. Auf den ersten Blick repräsentieren sie damit die prototypische Randbelegschaft (vgl. hierzu auch Abschnitt 6.3.2). Die von Holst (2011) beschriebene, grundsätzliche Befristung von Mitarbeitern bis zur gesetzlichen Befristungsgrenze bei einigen freien Dienstleistern könnte allerdings auch auf eine „strategische Nutzung“ in diesen Firmen hindeuten, bei der Befristung die vorherrschende Beschäftigungsform ist und somit eine Unterscheidung zwischen „stabilem Kern“ und „flexiblen Rändern“ kaum noch möglich ist. Die Bedeutung numerischer Flexibilisierung steht dabei im Vordergrund. Die Vermeidung von Entlassungskosten bei Auftragseinbrüchen oder auslaufenden Projekten impliziert aber auch den Aspekt der finanziellen Flexibilisierung.

Die Intervention von Gewerkschaften und Betriebsräten gegen kurzfristige Befristungen zum Zweck numerischer Flexibilisierung spiegelt sich vor allem in Inhouse Callcentern wieder, die

zu einem höheren Anteil Arbeitnehmer-Interessenvertretungen haben (vgl. hierzu auch Abschnitt 6.3.2). Kurzfristiger Personalbedarf wird in Inhouse Callcentern eher durch Leiharbeiter gedeckt, wie die nachfolgenden Analysen qualitativer Fallstudien zeigen.

Einsatzstrategien für Zeitarbeiter

Zeitarbeiter kommen in geringerem Umfang in Callcentern zum Einsatz; 2004 waren im Durchschnitt 3,2% der Callcenter Agenten Leiharbeiter (vgl. Abschnitt 6.3.1.). Dabei variiert die Nutzungsintensität von Zeitarbeit nur geringfügig zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern (Shire/Schönnauer/Valverde/Mottweiler, 2009:450). Qualitative Fallstudien des GCC-Projekts betonen für Zeitarbeiter dabei in noch stärkerem Maße als für befristet Beschäftigte die Bedeutung der kurzfristigen, zeitlich begrenzten numerischen Flexibilisierung, wie folgendes Beispiel eines freien Dienstleisters zeigt:

„Also wir hatten jetzt z.B. im Sommer für [Auftraggeber anonymisiert, HM] ... gearbeitet, (...) [die] kurzfristig 40 Leute brauchten für vier Wochen und das so mit ein-zwei Wochen Vorlauf. So was kriegen wir alleine nicht hin, und dann bin ich besser dran, mit 7 oder 8 Zeitarbeitsfirmen zusammenzuarbeiten, weil jeder hat dann immer ein paar im Pool, und in der Summe passt es dann.“ (HR Managerin, freier Dienstleister, FD_01)

Leiharbeiter werden auch für zeitlich begrenzte Projekte eingesetzt, z.B. Pilotprojekte, bei denen unklar ist, ob ein längerfristiger Auftrag folgt oder nicht. Anders als erwartet sind hingegen Motive, Zeitarbeiter einzusetzen, um Kosten zu sparen weniger ausschlaggebend. Vor allem Geschäftsführer von freien Dienstleistern erklärten diesbezüglich, dass Zeitarbeiter aufgrund der spezifischen Dreieckskonstellation insgesamt zu teuer seien. Für Inhouse Callcenter mit durchschnittlich höheren Gehaltsgefügen ist der Einsatz von Zeitarbeitern zur finanziellen Flexibilisierung hingegen eher relevant. Aktive Betriebsräte sind bemüht, Leiharbeit nach Möglichkeit einzuschränken, wie das Beispiel eines großen Inhouse Callcenters der Telekommunikationsbranche verdeutlicht. Hier wurden mit dem Management Vereinbarungen getroffen, wonach vorrangig Auszubildende oder ehemalige Mitarbeiter aus einer Tochtergesellschaft berücksichtigt werden sollten. Für sehr kurzfristige Personalengpässe strebte das Management aber weiterhin die Nutzung von Leiharbeitern an. Nach Aussagen des Betriebsrats wurde auch die Möglichkeit der finanziellen Flexibilisierung durch Werkverträge vom Management ausgelotet. Die Kosten könnten in diesem Fall als Sachkosten abgerechnet und Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall entfallen. Der Betriebsrat fürchtete in diesem Zusammenhang eine Abwärtsnivellierung von Arbeitsqualität durch den Einsatz externer Beschäftigung. Diese „Randbelegschaft“ puffere nicht die Kernbelegschaft, sondern übe Druck auf selbige aus, so die Sorge der Betriebsräte. Anders als in Österreich, wo Freelancer („freie

Dienstnehmer“) in Callcentern mit durchschnittlich 34% der Beschäftigten eine sehr verbreitete Flexibilisierungsform sind (Shire/Schönnauer/Valverde/Mottweiler, 2009:444), waren in Deutschland zum Erhebungszeitpunkt jedoch nur 1,8% aller Callcenter Agenten freie Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 6.3.1). Eine mögliche Erklärung ist, dass freie Mitarbeiter formal nicht weisungsgebunden sind, was für die (legale) Durchführung vieler Callcenter Dienstleistungen problematisch sein dürfte.

Leiharbeiter entsprechen am stärksten dem Bild einer flexiblen Randbelegschaft, die vorrangig zur numerischen Flexibilisierung eingesetzt wird. Die Fallstudien des GCC-Projekts betonen durchgängig die Kurzfristigkeit von Zeitarbeitereinsätzen. In Branchen bzw. Aufgabengebieten mit hohem Schulungsbedarf wird auf Zeitarbeiter verzichtet, wie das Beispiel eines Inhouse Callcenters im Bankensektor zeigt. Die Kern- und Randbelegschaftsthese bestätigt sich allerdings nicht generell in Bezug auf die *Integration und Einbindung* von Zeitarbeitern in die Unternehmen. Dies wird z.B. mit Blick auf die Aufgaben deutlich, die sich nicht generell zwischen Zeitarbeitern und festangestellten Mitarbeitern unterscheiden. Leiharbeiter können nicht nur die gleichen Aufgaben erfüllen, sondern sind, wie das Beispiel eines großen freien Dienstleisters verdeutlicht, auch vollständig in die jeweiligen Arbeitsteams integriert:

„Ich glaub, ich habe immer das Gefühl, dass auch Zeitarbeitsnehmer, wenn man die, wenn die hier arbeiten, wenn die erstmal in dieses Team integriert sind, auch wenn es nur kurzzeitig ist – man hat immer das Gefühl, man merkt nicht unbedingt, dass dieser Mitarbeiter jetzt nicht direkt von [Name des eigenen Unternehmens] eingestellt ist. Die werden grundsätzlich so mit akzeptiert, als ob das ein ganz normaler [Name des Unternehmens] Mitarbeiter ist. Weil die festangestellten Mitarbeiter, irgendwie kriegen die das auch gar nicht mit, ist das jetzt ein Zeitarbeitnehmer oder nicht.“ (HR Managerin, freier Dienstleister, FD_01)

Hier zeigt sich in einigen Fällen eine ausgeprägte Integration von Leiharbeitern in die jeweiligen Arbeitsteams, bei dem die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter zwischen „Kern“ und „Rand“ aufgeweicht ist. In anderen Fällen variieren jedoch die Aufgaben zwischen Kernbelegschaft und Zeitarbeitern signifikant voneinander, wie die HR Managerin eines Inhouse Callcenters im Telekommunikationssektor zur Frage des Zeitarbeitereinsatzes erläutert:

„In ganz geringem Ausmaß. Wir setzen beispielsweise `ne Handvoll Zeitarbeitskräfte ein, wenn wir beispielsweise im Bereich Backoffice schriftlich Kontakte bearbeiten müssen, oder einfach nur Datensätze irgendwie in eine Datenbank ‚einhacken‘. Aber das ist wirklich, also das sind wirklich auf einen Schlag mal fünf oder sechs oder sieben, aber keine größeren Zahlen. Der Aufwand, die Mitarbeiter auf die Kompetenzen zu bringen, die wir brauchen, wäre zu groß - und weil es am Ende auch zu teuer wäre.“ (HR-Managerin, Inhouse CC, InIT_04)

Hier werden Zeitarbeiter für Aufgaben mit geringer Komplexität und geringem Schulungsaufwand eingesetzt. Größere Schulungsinvestitionen lohnen sich demnach finanziell nicht.

Insgesamt zeigen die Befunde, dass in der Callcenter Branche Bereiche existieren, wo die Personalpolitik durch klassische Segmentationstheorien zutreffend beschrieben wird. Hier existiert eine Kernbelegschaft festangestellter Mitarbeiter und eine Randbelegschaft kurzfristig eingesetzter Mitarbeiter, vor allem Zeitarbeiter, die Unternehmen primär der numerischen und zeitlichen Flexibilisierung dienen. Fachkompetenzen der Callcenter Arbeit gelten als leicht übertragbar und deshalb die Austauschbarkeit von Mitarbeitern als hoch. Dennoch sind auch hier firmenspezifisches und kundenspezifisches Wissen ausschlaggebend für eine größere Beschäftigungssicherheit und Unternehmensbindung, insbesondere dort wo Mitarbeiter auch funktionale Flexibilisierungsbedarfe erfüllen (vgl. hierzu auch Holst 2011b:175). Auch in den Fallstudien berichteten Manager in Branchen mit hohem Trainingsaufwand, dass sie vollständig auf Zeitarbeiter verzichten. Dort wo Zeitarbeiter regelmäßig eingesetzt werden, werden sie von den regulären Mitarbeitern nicht automatisch als „Externe“ wahrgenommen.

Deutlicher als eine Spaltung zwischen unterschiedlichen Arbeitsmarktsegmenten innerhalb eines Unternehmens zeigen die Forschungsergebnisse jedoch eine Segmentierung zwischen Inhouse- Callcentern und freien Dienstleistern. Hier sind unterschiedliche Personalstrategien zu beobachten, bei dem freie Dienstleister in viel stärkerem Maße Beschäftigung flexibilisieren. Abhängig von der jeweiligen Markt- bzw. Wettbewerbsstrategie existieren jedoch auch unter freien Dienstleistern Unterschiede, wie auch die Analysen von Holst (2011b) belegen. Hier finden sich auch Unternehmenstypen, wo der flexible Rand die vorherrschende Beschäftigungsform ist. Marktrisiken werden hier, so Holst, an die Beschäftigten weitergegeben. Bei befristeter Beschäftigung findet zum Teil aber auch eine strategische Nutzung statt, bei der im Rahmen der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten über längere Zeiträume befristet wird.

6.4.2. Freie Mitarbeiter in der Verlags- und Medienindustrie: (Ein-) Bindungskontexte

Auch die Arbeit externer freier Mitarbeiter im wissensintensiven Dienstleistungssegment der Verlags- und Medienwirtschaft ist gemäß Eichhorst durch eine hohe Übertragbarkeit der Fertigkeiten gekennzeichnet (vgl. Abschnitt 3.1.3). Bisherige qualitative Studien zeigen allerdings langjährige Bindungen von freien Mitarbeitern an die Unternehmen – und auch eine umfassende Einbindung in den Kern der Leistungserstellung (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015; Tünte/Apitzsch/Shire, 2011). Die modulare Abwicklung einzelner Aufgabenpakete entspricht nicht den empirischen Beobachtungen. Die vorangegangenen Auswertungen im Abschnitt 6.3. deuten bereits darauf hin, dass freie Mitarbeiter sowohl numerische als auch funktionale und finanzielle Flexibilisierungserfordernisse erfüllen. Allerdings

gibt es auch bei freien Mitarbeitern Unterschiede bzw. unterschiedliche Einsatzstrategien. Tünte et al identifizieren beispielsweise unterschiedliche Nutzungs- bzw. Einsatz-Typen, bei denen Freelancer letztlich auch in unterschiedlichem Maße in und an Unternehmen gebunden sind und in diesem Zusammenhang unterschiedlichen Prekarisierungsrisiken ausgesetzt sind (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015; Tünte/Mottweiler/ Shire, 2012). An diesen Stand der Forschung anknüpfend geht der nachfolgende Abschnitt erstens der Frage nach, inwiefern und in welchem Maße freie Mitarbeiter in die jeweiligen Unternehmen eingebunden sind. Zweitens wird analysiert, welche Faktoren für eine hohe oder eine geringe Einbindung ausschlaggebend sind.

Einbindungsgrad freier Mitarbeiter in Verlags- und Medienunternehmen

Zur Messung des Einbindungs- und Integrationsgrades von freien Mitarbeitern in organisationale Kernbereiche wurde aus zwei verschiedenen Indikatorvariablen ein additiver Index gebildet. Hierfür wird zum einen die Bewertung von Verlags- und Medienunternehmen herangezogen, in welchem Ausmaß sich freie Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen identifizieren. Eine hohe Identifikation lässt auf eine stärkere Einbindung und Integration in das Unternehmen schließen. Die zweite Ausgangsvariable misst, in welchem Ausmaß Unternehmensverantwortliche freie Mitarbeiter für Aufgaben mit Führungsverantwortung einsetzen. Um Aufgaben mit Führungsverantwortung zu übernehmen, so die Annahme, ist ein hohes Maß an Integration in das Unternehmen und auch ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis notwendig. Dies wäre bei der Konzeption von freien Mitarbeitern als externe Randbelegschaft unwahrscheinlich. Der aus diesen beiden Variablen⁴⁶ gebildete additive Einbindungsindex besitzt einen Wertebereich von 0 (keine Einbindung) bis 20 (sehr hohe Einbindung).

Betrachtet man zunächst die deskriptiven Ergebnisse zum Einbindungsgrad freier Mitarbeiter, so liegt dieser mit einem Wert von 12,1 über dem Durchschnitt. Der Einbindungs- und Integrationsgrad in der Film und Fernsehindustrie ist dabei noch stärker ausgeprägt als bei Verlagen und im Hörfunkbereich (vgl. Tabelle 46, S. 194).

⁴⁶ Die jeweiligen Items wurden von den Firmen in Bezug auf ihr eigenes Unternehmen auf einer Skala von 0= völlig unzutreffend bis 10= sehr zutreffend bewertet. Ausführliche Variableninformationen sind im statistischen Anhang aufgeführt.

Tabelle 46: Einbindung freier Mitarbeiter in Verlags- und Medienunternehmen

Einbindungsindex 0= keine Einbindung; 20= sehr hohe Einbindung	Gültige N	Mittelwert	Std. Abw.
Alle	415	12,12	4,16
Verlage	183	11,81	3,84
Fernseh-/Filmunternehmen	163	12,87	4,27
Hörfunk/Tonstudios	69	11,16	4,48

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Anknüpfend an die vorangegangenen Analysen (im Abschnitt 6.3) lassen sich auch hier Forschungsannahmen zu den Kontexten geringerer oder stärkerer Unternehmenseinbindung von freien Mitarbeitern formulieren. Bezugnehmend auf Kostensenkungsmotive und die Kern- und Randbelegschaftsargumentation ist davon auszugehen, dass *Kosteneinsparstrategien* im Widerspruch zu einer umfassenden Einbindung von freien Mitarbeitern in betriebliche Kernbereiche stehen - vor allem, wenn freie Mitarbeiter, wie die Arbeiten von Krause (2013) nahelegen, für standardisierte, abgetrennte Aufgabenpakete, als Flexibilitätspuffer für die regulär beschäftigte Kernbelegschaft eingesetzt werden. Nachfolgend wird in diesem Kontext vor allem das Argument der Kostensenkungsstrategie durch den Einsatz freier Mitarbeiter überprüft. Verlags- und Medienunternehmen könnten durch flexible Möglichkeiten der Ein- und Ausstellung von freien Mitarbeitern nicht nur Lohnnebenkosten, sondern auch Transaktionskosten sparen (vgl. Houseman 2001). Das Argument der Kostensenkungsstrategie als Konstrukt wird in den nachfolgenden Analysen mit Hilfe von drei verschiedenen Variablen operationalisiert: erstens, der Bewertung durch die Unternehmen, in welchem Ausmaß freie Mitarbeiter eingesetzt werden, um Kosten zu sparen; zweitens, dem Anteil an Freelancern im Unternehmen und schließlich, in welchem Ausmaß die Firmen planen, zukünftig mehr freie Mitarbeiter einzustellen.

Die Analyseergebnisse zur Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität freier Mitarbeit haben bereits die große Bedeutung von Spezial- und Expertenkenntnisse offenbart. Anknüpfend an diese Analysen wird auch in Bezug auf die Integration und Einbindung von einem Einfluss dieser speziellen Kenntnisse ausgegangen, da empirische Befunde zeigen, dass unter anderem die Komplexität der Dienstleistung ausschlaggebend für die Integration von freien Mitarbeitern ist (Kaiser/Rössing, 2010). Für die nachfolgenden Analysen wird deshalb angenommen, dass die Relevanz von *Spezial- und Expertenkenntnissen* von freien Mitarbeitern einen signifikanten Effekt auf die Einbindung dieser in die Unternehmen hat.

Nicht zuletzt zeigen bisherige Forschungen zur freien Mitarbeit, dass gerade die Arbeit im *Kundenkontakt* und das daraus resultierende Kundenwissen eine langjährige Beschäftigungsbindung ermöglichen kann und eine höhere Integration in den Arbeitsprozess zur Folge hat (Tünte/Apitzsch/Shire, 2011). Es ist daher von einem positiven Effekt der Kundeninteraktion auf die Einbindung von Freelancern auszugehen. Der Einfluss dieser Variablen wird zunächst im bivariaten- und anschließend im multivariaten Zusammenhang (OLS- Regressionsanalyse) betrachtet.

Die bivariaten Ergebnisse zeigen einen signifikant positiven Effekt spezieller Qualifikationen von freien Mitarbeitern auf deren Einbindung in das Unternehmen. Ebenso geht ein höheres Ausmaß an Kundeninteraktion mit einer stärkeren Einbindung und Integration einher. Diese hohe Bedeutung des Kundenkontakts und des Qualifikations- bzw. Expertenniveaus von freien Mitarbeitern steht jedoch offensichtlich nicht im Widerspruch zu einer numerischen Flexibilisierungsstrategie. Personalstrategien, zukünftig mehr Freelancer im Unternehmen einzustellen korrelieren ebenso positiv mit dem Einbindungsgrad wie der Anteil freier Mitarbeiter im Unternehmen (vgl. Tabelle 47).

Tabelle 47: Einbindung freier Mitarbeiter: bivariate Zusammenhänge

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Einbindungsindex	1										
2	Kundenkontakt	0,447	1									
3	Expertenkenntnisse	0,384	0,154	1								
4	Ausbau freie Mitarbeit	0,208	0,169	0,251	1							
5	Kostensparnis	0,024	0,052	-0,034	0,103	1						
6	% freie Mitarbeiter (log)	0,168	0,033	0,291	0,320	0,093	1					
7	Unternehmensgröße (log)	-0,070	0,016	-0,104	-0,009	-0,089	-0,393	1				
8	Branche Film/Fernsehen	0,145	-0,003	0,097	0,035	0,023	0,129	-0,056	1			
9	Branche Hörfunk/ Tonstudios	-0,103	-0,050	-0,026	0,078	0,007	0,075	-0,178	-0,357	1		
10	Branche: Verlage	-0,065	0,040	-0,076	-0,092	-0,027	-0,183	0,189	-0,715	-0,398	1	
11	Ost/West	-0,003	0,013	0,010	-0,002	-0,037	0,039	0,011	0,010	0,013	-0,019	1

Fett: Statistische Signifikanz $p \leq 0,05$

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Auch die multivariaten Analysen (Tabelle 48, S. 196) widerlegen den angenommenen Gegensatz zwischen Kostensenkungsstrategien und der Einbindung von freien Mitarbeitern. So findet sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen *Kosteneinsparstrategien* und dem Einbindungsgrad. In Modell 2 und Modell 3 existiert hingegen ein signifikanter Effekt zwischen dem geplanten *Ausbau freier Mitarbeit* und der Integration/ Einbindung in das Unternehmen. Dieser Zusammenhang ist im vollständigen Modell 4 allerdings nicht mehr signifi-

kant und erweist sich als weniger relevant als *Spezial- und Expertenkenntnisse* und das „*Kundenargument*“: Je eher Freelancer für Aufgaben mit Kundenkontakt relevant sind, desto stärker die Einbindung.

Diese Ergebnisse widersprechen der segmentationstheoretischen Argumentation, wonach freie Mitarbeiter als Teil der „Randbelegschaft“ in geringem Maße in Unternehmen und organisationale Kernaufgaben integriert sind. Ausschlaggebend für ein hohes Maß an Einbindung sind einerseits spezielle Qualifikationen und andererseits das Ausmaß der Kundeninteraktion.

Tabelle 48: Determinanten des Einbindungsgrades freier Mitarbeiter in Verlags- und Medienunternehmen (OLS- Regressionsmodelle)

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
Einsatzstrategien								
Einsatz im direkten Kundenkontakt							0,550	***
Einsatz für Spezial & Expertenkenntnisse					0,677	***	0,576	***
Plan in Zukunft mehr "Freie" zu beschäftigen			0,220	***	0,142	**	0,071	
Freie Mitarbeiter um Kosten zu sparen			-0,007		0,021		-0,001	
% Freie Mitarbeiter im Unternehmen (log)			0,355		0,006		0,082	
Kontrollvariablen								
Unternehmensgröße (log)	-0,224		-0,145		-0,129		-0,135	
Branche: Film/Fernsehen (Dummy, 1=ja)	1,014	**	0,859	*	0,707	*	0,800	**
Branche: Hörfunk, Tonstudios (Dummy, 1=ja)	-0,806		-0,919		-0,761		-0,517	
Region: Ost/ Westdeutschland (Dummy, Ost=1)	-0,019		-0,072		-0,086		-0,169	
Konstante	12,501	***	10,161	***	5,875	***	3,112	***
N	411		407		407		407	
F	3,17	***	4,81	***	11,02	***	21,47	***
Korr. R ²	0,0207		0,0617		0,1814		0,3122	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,5 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau. Nichtstandardisierte Regressionskoeffizienten, Standardfehler in Klammern

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Während man die Internalisierung von hochqualifizierten externen Spezialisten in Unternehmen noch recht plausibel im Sinne der Bindung wichtiger Kompetenzen erklären kann, erscheint die Einbindung geringfügig Beschäftigter als Flexibilisierungsform, die vor allen mit weniger wissensintensiven Dienstleistungen assoziiert wird, auf den ersten Blick wenig wahrscheinlich. Der nachfolgende Abschnitt widmet sich daher ausführlich Minijobbern als der zweitwichtigsten Form externer Beschäftigungsflexibilisierung in der Verlags- und Medienwirtschaft.

6.4.3. Minijobber in der Verlags- und Medienindustrie: Determinanten der Einbindung

Ähnlich wie die Zeitarbeit gilt auch geringfügige Beschäftigung als prototypisch für eine betriebliche Randbelegschaft (Benkhoff/Hermet, 2008; Krause, 2013). So geht die Beschäftigung von Minijobbern, so die Mehrzahl der Befunde, mit einer Standardisierung von Aufgabenbereichen einher. Ausgeübt werden eher einfache Tätigkeiten mit relativ kurzen Einarbeitungszeiten (ebd.). Geringfügige Beschäftigung gilt dabei nicht nur als Form der zeitlichen Flexibilisierung, sondern durch die hohe Personalfuktuation in dieser Beschäftigtengruppe auch als Instrument numerischer Flexibilität (Voss-Dahm, 2004:354). Besonders anschaulich wird die Situation von Minijobbern als benachteiligte Randbelegschaft in den Untersuchungen von Benkhoff und Hermet im Einzelhandel dargestellt. Neben einer schlechteren Entlohnung und häufigen Verletzungen arbeitsrechtlicher Standards (z.T. fehlende Arbeitsverträge, fehlende Vergütung von Überstunden, Feiertagen und fehlender Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) unterscheiden sich Minijobber in mehreren Fällen rein optisch durch fehlende Dienstbekleidung von der Stammebelegschaft (Benkhoff/Hermet, 2008:20ff). Auch sparen Betriebe bei dieser „Randgruppe“ (ebd:23) an Weiterbildungs- und nach Möglichkeit auch an Einarbeitungskosten. Ebenfalls mit Blick auf den Einzelhandel konstatiert Voss-Dahm „... dass der zunehmende Anteil geringfügig Beschäftigter in einigen Unternehmen zu einer vertieften Spaltung in eine Stamm- und eine Randbelegschaft führt.“ (Voss-Dahm, 2004:354). Ebenso sieht Krause (2013) als Ergebnis ihrer quantitativen, branchenübergreifenden Betriebsanalysen „... die These der Entstehung verhältnismäßig starrer Strukturen einer betrieblichen Stamm-Rand-Belegschaft in Betrieben, die das Beschäftigungsarrangement Minijob intensiver nutzen, . [bestätigt].“ (Krause, 2013:295). In dieses Bild passt die Einschätzung, wonach geringfügige Beschäftigungsverhältnisse selten eine Brücke in Normalarbeitsverhältnisse darstellen, vielmehr eine schlechtbezahlte, berufliche „Sackgasse“ seien (Hans-Böckler-Stiftung, 2012).

Mit Blick auf die Kern- und Randbelegschaftsdebatte verdeutlicht jedoch bereits eine differenziertere Betrachtung und Interpretation der vorhandenen Literatur explizit (Voss-Dahm 2004) oder eher implizit (Benkhoff & Hermet 2008) Unterschiede bei der Integration und Einbindung von geringfügig Beschäftigten in die Betriebe. So illustriert insbesondere Voss-Dahm Beispiele, bei denen Minijobber zur Stammebelegschaft im Unternehmen zählen (Voss-Dahm 2004:362). Auch Benkhoff und Hermet nennen Differenzierungskriterien in Bezug auf

Einsatzformen und (langjährigen) Betriebszugehörigkeiten, die, ergänzt durch einige Befunde quantitativer Minijobber Studien, nachfolgend systematisiert werden.

Ausdifferenzierung von Minijobbern als Kern- bzw. Randbelegschaft

Zeitliche und funktionale Flexibilisierung durch den Einsatz von ehemals regulär Beschäftigten Mitarbeitern und Studenten (firmenspezifisches Wissen)

Am Beispiel des Einzelhandels zeigt sich, dass Minijobber zwar in mehrfacher Hinsicht ein Flexibilisierungsinstrument sind, Firmen aber grundsätzlich an längerfristigen Beschäftigungsbeziehungen zu geringfügig Beschäftigten interessiert sind. Bevorzugt werden daher vormals regulär im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter, die inzwischen das Rentenalter erreicht haben - oder Frauen, die in der Familienphase ihre Arbeitszeit reduzieren. Neben der Aussicht auf langfristige geringfügige Beschäftigungsbeziehungen liegt der Vorteil dieser Beschäftigtengruppen in der umfassenden Qualifikation für jegliche Tätigkeitsbereiche und dem Wegfall einer zeit- und ggf. auch kostenintensiven Einarbeitung. Ebenso wie Studenten, die als zeitlich besonders flexibel gelten und durch eine hohe Auffassungsgabe schnell in neue Bereiche eingearbeitet werden können, sind ehemals regulär im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter „...insofern ideal, als sie nicht nur zeitlich, sondern auch funktional flexibel für fast alle anstehenden Aufgaben eingesetzt werden können.“ (Benkhoff & Hermet 2008:26, eigene Hervorhebungen).

Bedeutung des Kundenkontakts

Positiv auf die Integration bzw. Einbindung wirkt sich auch der Einsatz von Minijobbern im Kundenkontakt aus: „Die geringfügig Beschäftigten sind nur in der Hälfte der untersuchten Unternehmen in ihrer Ausstattung nicht vom Stammpersonal zu unterscheiden, vor allem dann nicht, wenn sie an der Kasse oder in den Verkaufsräumen Kontakt zu Kunden haben.“ (Benkhoff/Hermet 2008:24). Zudem existiert offensichtlich ein Zusammenhang zwischen Entlohnung und Kundenkontakt: „Bei niedriger Bezahlung haben geringfügig Beschäftigte anscheinend in der Regel keinen Kundenkontakt.“ (ebd:25). Die Ausführungen verdeutlichen, dass selbst in den als gering qualifizierten Bereichen des Einzelhandels Unterschiede im Grad der Einbindung von Minijobbern existieren. Wichtige Faktoren, welche die Einbindung begünstigen, sind zum einem fach- bzw. firmenspezifisches Wissen, welches die Minijobber häufig aus vorangegangenen Beschäftigungsverhältnissen zum Unternehmen mitbringen, oder als Studenten schnell erwerben. Zugleich wirkt sich auch der Einsatz im Kundenkontakt positiv auf die Integration und Beschäftigungsdauer aus. An diesen Stand der Forschung anknüpfend, widmet sich der nachfolgende Abschnitt der Frage, in welchem Ausmaß Minijobber in

der wissensintensiven Branche der Verlags- und Medienwirtschaft in die Unternehmen eingebunden werden und welche Faktoren den Einbindungsgrad von geringfügig Beschäftigten begünstigen.

Integration und Einbindung von Minijobbern in der Verlags- und Medienindustrie

Die vorangegangenen Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität von geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie im Abschnitt 6.3.4 haben bereits verdeutlicht, dass eine hohe Nutzungsintensität von Minijobbern wahrscheinlicher ist, wenn sie für qualifizierte Aufgaben und auch im direkten Kundenkontakt eingesetzt werden können. Anders als man gemäß der klassischen Randbelegschaftsthese erwarten würde, sinken die Minijobber-Anteile, je bedeutsamer Kostensenkungsmotive und der Einsatz von Minijobbern für Aushilfstätigkeiten sind. In der Verlags- und Medienindustrie ist also neben zeitlicher und numerischer Flexibilisierung der Aspekt funktionaler Flexibilisierung bedeutender, als dies bisherige Studien zu Minijobbern in nicht-wissensintensiven Dienstleistungsbereichen zeigen.

Welche Faktoren begünstigen nun die (Ein-) Bindung jenseits einer klassischen „Randbelegschaft“ von Minijobbern in der Verlags- und Medienindustrie? Um sich dieser Frage zu nähern, wurde zunächst ein additiver Index aus den Variablen „Minijobber sind geeignet, um Personal für Festverträge auszuwählen“ und „Minijobber können auch für qualifizierte Aufgaben eingesetzt werden“ gebildet. Dieser Index umfasst zwei unterschiedliche Dimensionen: zum einen in welchem Ausmaß geringfügig Beschäftigte langfristig in das Unternehmen integriert werden (sollen) und andererseits den Einsatzbereich, d.h. wie stark sie für qualifizierte Tätigkeitsbereiche eingesetzt werden. Dies impliziert, dass qualifizierte Tätigkeiten mit einer stärkeren Integration in die unternehmerischen Arbeitsabläufe einhergehen. Beide Indexvariablen korrelieren höchst signifikant miteinander (Pearsons $R=0,3$; $p<0,000$). Der Index besitzt einen Wertebereich von 0 bis 20, wobei 0 keine (Ein-)Bindung und 20 eine maximale (Ein-)Bindung bedeutet. Die deskriptiven Statistiken verdeutlichen insgesamt eine leicht überdurchschnittliche Einbindung (Indexwert von 11,5) von Minijobbern in Verlags- und Medienunternehmen (vgl. Tabelle 49).

Tabelle 49: Einbindung von Minijobbern

Einbindungsindex: 0=keine Einbindung 20=maximale Einbindung	N	Mittelwert	Std. Abw.	Min	Max
Alle Unternehmen	577	9.8	5.0	0	20
Unternehmen mit Minijobbern	236	11.5	4.5	0	20

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Ausgehend von vorangegangenen Überlegungen wird in den folgenden Analysen den Fragen nachgegangen, welche Faktoren den Einbindungsgrad von geringfügig Beschäftigten in Verlags- und Medienunternehmen begünstigen oder schwächen.

Tabelle 50: Determinanten der Einbindung: bivariate Korrelationen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Bindungsindex	1,000											
2	Aushilfstätigkeit	-0,155	1,000										
3	Kosten sparen	0,159	0,245	1,000									
4	Kundenkontakt	0,628	-0,187	0,021	1,000								
5	Ausbau Minijobs	0,407	-0,105	0,235	0,314	1,000							
6	% Minijobber	0,296	-0,219	0,160	0,200	0,271	1,000						
7	Mitarbeitervertretung	-0,042	0,146	-0,020	-0,061	-0,081	-0,284	1,000					
8	Tarifvertrag	-0,005	0,046	0,102	0,025	0,092	-0,078	0,184	1,000				
9	Unternehmensgröße	-0,253	0,175	-0,142	-0,101	-0,050	-0,382	0,360	0,274	1,000			
10	Film/Fernsehen	0,109	0,004	-0,026	0,165	0,162	0,214	-0,053	0,074	-0,139	1,000		
11	Ton (träger)	0,046	0,035	0,135	-0,070	-0,028	-0,065	0,011	-0,043	-0,151	-0,300	1,000	
12	Region (Ost/West)	0,039	-0,082	0,016	0,071	-0,071	0,091	-0,139	-0,093	-0,072	-0,083	0,166	1,000

Pearsons R; **Fett**: Statistische Signifikanz <0,05

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Wie die bivariaten Ergebnisse (Tabelle 50) verdeutlichen, ist die (Ein)Bindung von Minijobbern besonders hoch (Pearsons $R=0,6$), wenn sie im direkten Kundenkontakt eingesetzt werden (können). Von allen betrachteten Variablen existiert diesbezüglich der stärkste statistisch gemessene Zusammenhang. Dies zeigt, dass gerade für Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt qualitäts- und kontinuierkeitsbezogene Einsatzstrategien besonders wichtig sind. Konsistent mit den bisherigen Ausführungen existiert ein negativer Zusammenhang zwischen der Einbindung in das Unternehmen und Einsatzstrategien, bei denen Minijobber vor allem für Aushilfstätigkeiten eingestellt werden. Dieser Zusammenhang beschreibt die Strategie einer kurzfristigen numerischen Flexibilisierung, bei denen Minijobber für weniger komplexe Aufgaben eingesetzt werden und keine längerfristige Beschäftigungsbeziehung angestrebt wird.

Überraschenderweise stehen Einbindungsstrategien von geringfügig Beschäftigten in der Verlags- und Medienindustrie allerdings nicht in Widerspruch zu finanziellen Flexibilisierungsstrategien. So korreliert der (Ein)Bindungsgrad positiv mit dem Ausmaß, indem Minijobber beschäftigt werden, um Kosten zu sparen. Auch der Plan, in Zukunft mehr Minijobber einzustellen steht in positivem Zusammenhang mit der Einbindung. Diese Ergebnisse sprechen für eine Verbindung von finanzieller und funktionaler Flexibilität: Minijobber werden in der Verlags- und Medienindustrie eingestellt um Kosten zu sparen und flexibel auf unterschiedliche Personalbedarfe reagieren zu können. Dabei dienen sie jedoch auch der funktionalen Flexibi-

lisierung, d.h. sie werden für qualifizierte Tätigkeiten eingesetzt und für längerfristige Beschäftigungsbeziehungen eingeplant. Von zentraler Bedeutung ist hierbei, ob Minijobber direkten Kundenkontakt haben, oder nicht. Je wichtiger der Einsatz in direkter Kundeninteraktion ist, desto stärker ist die (Ein-) Bindung in das Unternehmen. Anhand von multivariaten Modellen werden diese beschriebenen Effekte nachfolgend auch im Kontext von institutionellen- und branchenbezogenen Variablen getestet (vgl. Tabelle 51).

Tabelle 51: Geringfügige Beschäftigung: Determinanten der Einbindung. OLS Regressionsmodelle

Abhängige Variable: (Ein-)Bindungsindex	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Nutzungs- und Einsatzstrategien				
Aushilfstätigkeiten				-0,014
Kosten sparen				0,049
Kundenkontakt				0,531 ***
Anteil und Ausbau geringfügiger Beschäftigung				
Ausbau Minijobs			0,375 ***	0,206 ***
% Minijobs			0,109	0,081
Interessenvertretung				
Mitarbeitervertretung (1= ja)		0,077	0,124 *	0,099 *
Tarifvertrag (1=ja)		0,033	0,009	-0,001
Unternehmensmerkmale				
% (Fach) Hochschulabschluss	-0,116 *	-0,114 *	-0,029	-0,023
Unternehmensgröße	-0,263 ***	-0,299 ***	-0,238 ***	-0,186 ***
Frauenanteil	0,055	0,054	0,057	0,004
Branche: Film (1=ja)	0,094	0,090	0,029	-0,033
Branche: Hörfunk/Tonstudios (1=ja)	0,052	0,043	0,041	0,060
Region: Ost/West (1=Ost)	0,021	0,033	0,053	0,000
N	233	233	233	233
F	3,66 ***	2,94 ***	7,5 ***	16,28 ***
Korr. R ²	0,0644	0,0628	0,2188	0,4613

* Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** 0,05 Niveau, *** 0,01 Niveau, angegeben: standardisierte Beta-Koeffizienten

Quelle: eigene Berechnungen, Datenbasis: FLEXMEDIA-Unternehmensbefragung 2010

Tabelle 51 liefert die Ergebnisse von vier verschiedenen Regressionsmodellen, die den Einfluss von Einsatzstrategien, Qualifikationsniveau, Interessenvertretungsstrukturen und Unternehmensmerkmalen auf den Grad der (Ein)Bindung von Minijobbern in Verlags- und Medienfirmen analysieren. Das Grundmodell 1 beinhaltet branchen- und unternehmensbezogene Kontrollvariablen, inklusive des Qualifikationsniveaus aller Beschäftigten im Unternehmen. Vor allem die Unternehmensgröße erweist sich mit Blick auf die Unternehmensstruktur als höchst signifikanter Einflussfaktor ($p < 0,01$): Je kleiner ein Verlags-/ Medienunternehmen

gemessen an der Anzahl der Beschäftigten ist, desto größer die (Ein)bindung der geringfügig Beschäftigten. Unterschiede im Einbindungsgrad zeigen sich mit statistisch geringerer Signifikanz ($p < 0,1$) auch im Qualifikationsniveau. Je geringer der Mitarbeiteranteil mit (Fach)Hochschulabschluss, desto höher der Einbindungsgrad. Dieses Ergebnis lässt zunächst auf unterschiedliche Einbindungsstrategien geringfügiger Beschäftigung zwischen Verlags- und Medienfirmen im wissensintensiven Bereich und Firmen mit weniger wissensintensiven Tätigkeiten schließen. Allerdings ist dieser Zusammenhang nicht über alle Modelle konstant und verschwindet insbesondere bei Berücksichtigung von Variablen der Einsatz- und Nutzungsstrategien im dritten und vierten Modell.

Tendenziell begünstigt auch die Existenz von formeller oder informeller Mitarbeitervertretung den Einbindungsgrad ($p < 0,1$). Diese Variable ist im Kontext des zuvor beschriebenen Einflusses der Unternehmensgröße zu betrachten. So ist der (Ein)bindungsgrad von Minijobbern in kleineren Firmen signifikant höher, als in großen Verlags- und Medienunternehmen. Kleine Firmen verfügen jedoch wesentlich seltener über Institutionen der Mitarbeitervertretung. Unter Kontrolle der Unternehmensgröße existiert daher – anders als in den bivariaten Korrelationen (vgl. Tabelle 50, S. 200) – ein schwach positiver Effekt der Mitarbeitervertretung, wohingegen tarifvertragliche Bindung keinen nennenswerten Einfluss auf den (Ein-)Bindungsgrad geringfügiger Beschäftigung besitzt (vgl. Modelle 2 – 4, Tabelle 51, S. 201).

Das Ausmaß der (Ein-) Bindung geringfügiger Beschäftigung in Verlags- und Medienhäuser wird zu einem großen Teil durch die Nutzungs- und Einsatzstrategien von Minijobbern in den jeweiligen Unternehmen erklärt. Die Berücksichtigung dieser Variablen erhöht den erklärten Varianzanteil von 6% im 2. Modell (Korr. $R^2=0,06$) auf 22% im 3. Modell (Korr. $R^2=0,218$). Unter Berücksichtigung der jeweiligen Einsatzstrategien im 4. Modell steigt die erklärte Varianz auf 46% (Korr. $R^2= 0,46$). Diesbezüglich bestätigen die multivariaten Analysen (Modell 4) die herausragende Bedeutung des Kundenkontakts für die (Ein)Bindung geringfügig Beschäftigter. Diese Variable erklärt mit Abstand die meiste Varianz. Unternehmensstrategien, zukünftig mehr Minijobber zu beschäftigen, stehen ebenfalls in signifikant positivem Zusammenhang mit dem Einbindungsgrad.

Bisherige Erklärungsansätze, wonach die hohen Anteile geringfügiger Beschäftigung in der Verlags- und Medienindustrie nicht im Kern der Wertschöpfungs- und Dienstleistungserstellung beschäftigt sind, sondern an den „Rändern“ im Vertrieb – vor allem zum Austragen von Zeitungen und Zeitschriften – tätig sind (Mottweiler/Tünste, 2013), können auf Basis der vor-

liegenden Ergebnisse nicht uneingeschränkt aufrechterhalten werden. Für etliche, insbesondere kleinere Verlags- und Medienfirmen sind neben der freien Mitarbeit auch Minijobber wichtige Beschäftigungsformen, die sowohl der finanziellen, als auch der funktionalen Flexibilisierung dienen. Die Bedeutung von Kunden(märkten) für die Stabilisierung von atypischen Beschäftigungsbeziehungen freier Mitarbeiter (Tünte/Apitzsch/Shire, 2011) lässt sich auch auf geringfügige Beschäftigung im wissensintensiven Dienstleistungssektor der Verlags- und Medienindustrie übertragen.

6.5. Beschäftigungsstrategien im Branchenvergleich: ein Zwischenfazit

Sowohl Callcenter, als auch Verlags- und Medienunternehmen greifen auf vielfältige Formen der externen Beschäftigungsflexibilisierung zurück. Während in Callcentern Aspekte der numerischen Flexibilisierung zur Begegnung unerwarteter Auftrags- bzw. Anrufvolumen eine zentrale Rolle spielen, finden sich in der Verlags- und Medienindustrie komplexere Verflechtungen zwischen numerischer, finanzieller und funktionaler Flexibilisierung - vor allem bei einer hohen Nutzungsintensität dieser Beschäftigungsform. Überraschenderweise zeigt sich dieses Muster nicht nur in der Beschäftigungsform hochqualifizierter freier Mitarbeiter, sondern auch bei geringfügig Beschäftigten, die in verschiedenen Bereichen im Sinne einer ‚high road‘ Strategie für qualifizierte Aufgaben im direkten Kundenkontakt eingesetzt werden. Naheliegende Interpretationen, wonach freie Mitarbeiter vor allem für qualifizierte, wissensintensive Aufgaben herangezogen werden und geringfügig Beschäftigte, aus Kostengründen für Aushilfstätigkeiten „an den Rändern“ der Leistungserstellung beschäftigt werden, greifen hier zu kurz.

In Callcentern existieren Bereiche, die dem klassischen Bild einer vergleichsweise stabilen Kernbelegschaft und einer flexiblen Randbelegschaft entsprechen. Zeitarbeit und Befristung dienen hier vor allem zur Deckung eines hohen numerischen Flexibilisierungsbedarfs. Bedeutsamer als die Flexibilisierung innerhalb eines Unternehmens ist jedoch die organisationale Flexibilisierung im Sinne von Auslagerung. Die Hauptsegmentierungslinie unterschiedlicher Beschäftigungsstrategien verläuft daher zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern. Die flexible Randbelegschaft im eigentlichen Sinne sind hier die freien Dienstleister. Die starke Korrelation zwischen Organisationsform und Interessenvertretung verdeutlicht das Dilemma einer „Tarifflicht“ durch Auslagerung von Callcenter Dienstleistungen. Die in der Literatur (Holst 2011) beschriebenen Ketten der Ungewissheitsverlagerung – von Auftraggebern auf freie Dienstleister, welche diese u.a. in Form von befristeten Arbeitsverträgen an ihre Beschäftigten weitergeben, spiegeln sich in den statistischen Ergebnissen wieder. Bei grös-

rer Aufgabenkomplexität bzw. der Notwendigkeit von umfassenderen Schulungsinvestitionen werden eher langfristige Bindungen im Sinne von unbefristeter Normalarbeit präferiert.

Outsourcing-Strategien stehen auch in der Medien- und Verlagsindustrie in engem Zusammenhang mit dem Plan, die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern weiter auszubauen. Hier liegt die Schlussfolgerung nahe, dass vormals selbsterbrachte (Dienst-) Leistungen auch zukünftig stärker an freie Mitarbeiter vergeben werden. Auslagerungsstrategien im Sinne einer Tariffucht sind möglicherweise ein Motiv von Verlagsunternehmen. Dafür spricht, dass Unternehmen mit tarifvertraglicher Bindung höhere Freelanceranteile haben, als Firmen ohne Tarifverträge.⁴⁷ Im Vergleich zu Callcentern findet in der Verlags- und Medienindustrie jedoch häufiger eine *Internalisierung externer Beschäftigung* statt, vor allem mit Blick auf die freie Mitarbeit, zum Teil aber auch bei geringfügig Beschäftigten.

Viel stärker als in Callcentern beeinflusst in Medien- und Verlagshäusern die Unternehmensgröße die Beschäftigungsstrategien. Vor allem *kleine Unternehmen* der Medien und Verlagsindustrie nutzen atypische Beschäftigungsformen, wie freie Mitarbeit oder geringfügige Beschäftigung, in einer hohen Intensität. Während bei größeren Unternehmen andere Flexibilisierungsformen, wie z.B. Outsourcing oder auch der Verkauf oder die Schließung von Unternehmenseinheiten zu beobachten sind, spielen gerade bei kleineren Unternehmen Formen der „externen“ Beschäftigungsflexibilisierung eine größere Rolle. Zugleich sind diese jedoch in signifikant stärkerem Maße in die Firmen eingebunden und entsprechen somit seltener dem Bild einer „externen Randbelegschaft“.

Für die Beschäftigungsstabilisierung und Internalisierung externer Beschäftigung sind *Kundenmärkte* von zentraler Bedeutung. In der Verlags- und Medienindustrie ist das Ausmaß der Kundeninteraktion zentral für die Einbindung in das Unternehmen – sowohl bei freien Mitarbeitern, als auch für geringfügig Beschäftigte. Freie Mitarbeiter und Minijobber, die nicht nur für das Unternehmen arbeiten, sondern dieses auch nach außen repräsentieren, sind in viel stärkerem Maße als andere atypisch Beschäftigte eingebunden. Freie Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt besitzen nicht nur eine höhere Identifikation mit der Auftrag gebenden Firma, sondern übernehmen zum Teil auch Aufgaben mit Führungsverantwortung. Bei Minijobbern steht der Kundenaspekt im Zusammenhang mit qualifizierten Arbeitsaufgaben. Zudem ist das Personalscreening für Festverträge hier wahrscheinlicher, d.h. es ergeben sich eher langfristige Beschäftigungsperspektiven. Für deutsche Callcenter bestätigen die Analysen den in der

⁴⁷ Für eine abschließende Bewertung dieses Zusammenhangs müssten mögliche Interkorrelation mit weiteren-latenten Verursachungsgründen durch weiterführende Analysen ausgeschlossen werden.

Literatur beschriebenen Effekt des Kundensegments nur tendenziell. Nichts desto trotz wird die Besonderheit von Dienstleistungsmärkten deutlich, bei denen der Kunde viel stärker als in traditionellen Arbeitsmarktstudien mitgedacht werden muss.

Die Ergebnisse des Branchenvergleichs zwischen Callcentern und der Verlags- und Medienindustrie haben zum Teil divergierende Funktionsweisen atypischer Beschäftigung herausgestellt. Zugleich stärken sie in Teilen die These der institutionellen Anreize des „Modell Deutschland“ für die Relevanz der personellen Flexibilisierung durch atypische Beschäftigung. Die zum Teil widersprüchlichen Effekte betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung führen jedoch zu einem weiteren Analysebedarf, welcher die Bedeutung externer Beschäftigungsflexibilisierung im internationalen Vergleich erfasst. Zur Beantwortung der Frage nach den institutionellen Anreizen und der Bedeutung von Flexibilisierungsstrategien im „Modell Deutschland“ erfolgen im nachfolgenden Kapitel Analysen der Beschäftigungsstrategien in Callcentern im internationalen- und Kapitalismusvergleich.

TEIL III: BESCHÄFTIGUNGSSTRATEGIEN IM KAPITALISMUS- VERGLEICH. DAS BEISPIEL CALLCENTER

7. Beschäftigungsstrategien in der Dienstleistungsindustrie: eine vergleichende institutionelle Perspektive

Welche Bedeutung haben Institutionen des Beschäftigungssystems für die personellen Strategien von Unternehmen? Am Beispiel des ‚Fall Deutschland‘ (vgl. Kapitel 4 und 5) konnte bereits die Rolle von industriellen Beziehungen verdeutlicht werden. Der Einfluss des Zusammenspiels von Beschäftigungsinstitutionen wird am deutlichsten in einer institutionell vergleichenden Perspektive sichtbar. Welche Bedeutung nationale Institutionen und spezifische institutionelle Konfigurationen von Kapitalismusregimen in einer durch zunehmenden globalen Wettbewerb geprägten transnationalen Wirtschaft haben, lässt sich besonders gut am Beispiel von Callcentern analysieren. Diese stehen sinnbildlich für neue Arbeits- und Organisationsform im Dienstleistungsbereich und neuen Flexibilisierungsdimensionen – einerseits durch neue Möglichkeiten des technologischen Wandels, der übliche räumliche und zeitliche Barrieren für Dienstleistungsarbeit aufhebt und andererseits durch gestiegene Flexibilisierungsanforderungen aufgrund von veränderten Kundenmärkten und Wettbewerbsstrukturen.

Auf theoretischer Ebene liefert die vergleichende Betrachtung von Beschäftigungsstrategien in Callcentern einen Beitrag zur Debatte von Konvergenz und Divergenz unterschiedlicher Beschäftigungssysteme und Unternehmensstrategien. Zudem prüft die nachfolgende Analyse die Erklärungskraft von Kapitalismustheorien und –Typologien für den wachsenden und immer bedeutsamer werdenden Bereich der Dienstleistungsarbeit.

In diesem Kapitel wird am Beispiel von Callcentern aus 11 verschiedenen Ländern in einer vergleichenden institutionellen Analyse die Bedeutung der Länder- bzw. Kapitalismusregime spezifischen institutionellen Konfigurationen auf Beschäftigungsstrategien analysiert. Dies geschieht mit Blick auf die Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung, exemplarisch am Beispiel befristeter Beschäftigungsbeziehungen. Diese ist nicht nur die zahlenmäßig bedeutsamste Form externer Beschäftigungsflexibilisierung, sondern auch konzeptionell am besten zu vergleichen, da z.B. Beschäftigungsformen wie die geringfügige Beschäftigung eine nationale Besonderheit in Deutschland darstellt.

Einleitend wird zunächst die Debatte um Konvergenz oder Divergenz aufgenommen, ehe in den anschließenden Kapiteln Methodik und Fallauswahl der empirischen Analyse erläutert

wird (Kapitel 7.1.), und die deskriptiven- (Kapitel 7.2. und 7.3.), bivariaten- und multivariaten Analysen (Abschnitt 7.4. und 7.5.) der Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität im Länder- und Kapitalismusvergleich dargestellt werden. Im Abschnitt 7.6. wird schließlich die Debatte um Flexibilisierungsfunktionen externer Flexibilisierung aufgegriffen und die Bedeutung finanzieller, numerischer und funktioneller Flexibilisierung (sowie deren Überschneidung) in einer vergleichenden Perspektive dargestellt.

7.1. Konvergenz oder Divergenz? Befristungsstrategien im Länder- und Kapitalismusvergleich

„Why should national “capitalisms” become and remain different, despite powerful pressures for cross-national convergence emanating from the diffusion of technologies, international competition, border-crossing markets, transnational firms, international organizations, an increasingly global culture, and the like?” (Streeck, 2010:17)

Die Debatte um die Konvergenz oder Divergenz von Kapitalismusregimen zieht sich wie ein roter Faden durch die Kapitalismusforschung der letzten Jahrzehnte. Im Zuge der unter dem Schlagwort „Globalisierung“ zusammengefassten ‚Treiber‘ für (transnationale) Marktveränderungen stellt sich diese Frage erneut. Auch Hall und Soskice adressieren in ihrem Basiswerk von 2001 neue Herausforderungen für Beschäftigungssysteme durch Globalisierung. Die Autoren sprechen von „technologischen Revolutionen“, wodurch neue Sektoren und Wirtschaftsmodelle entstanden sind und ein Wandel von industriellen Tätigkeiten zu Dienstleistungstätigkeiten stattgefunden hat (Hall/Soskice, 2001:54). Dies führt zur Frage, ob nach wie vor eine Divergenz von regulativen Rahmenbedingungen und nationalen Institutionen besteht, oder eine zunehmende Annäherung organisationaler Wirtschaftsstrategien und institutioneller Konfigurationen stattgefunden hat. Hall und Soskice verneinen in diesem Zusammenhang jedoch einen institutionellen Wandel hin zu konvergenten Beschäftigungsstrategien und konvergenten Beschäftigungssystemen. Grundlegend für diese Annahme ist ihre theoretische Konzeption von institutionellen Komplementaritäten⁴⁸, die sich Firmen in ihren jeweiligen Beschäftigungssystemen zunutze machen und in darauf abgestimmten Produktionsmodellen komparative institutionelle Vorteile⁴⁹ erzielen. Entsprechend der jeweiligen institutionel-

⁴⁸ Institutionen gelten als komplementär, wenn „... the presence (or efficiency) of one increases the returns from (or efficiency of) the other“ (Hall/Soskice, 2001:17).

⁴⁹ Hall und Soskice definieren komparative institutionelle Vorteile wie folgt: “Firms can perform types of activities (...) more efficiently than others because of the institutional support they receive for those activities in the political economy, and the institutions relevant to these activities are not distributed evenly across nations.” (Hall/Soskice, 2001:37)

len und sozialpolitischen Konfigurationen lassen sich unterschiedliche Produktmarktstrategien in liberalen und koordinierten Marktwirtschaften identifizieren. So liefern soziale Sicherungssysteme in koordinierten Kapitalismusregimen Anreize für Arbeitnehmer und Firmen in spezifische Qualifikationen zu investieren, während die hohe Arbeitsmarktmobilität in liberalen Marktwirtschaften eher die Investition in allgemeine Schlüsselqualifikationen begünstigt (Estévez-Abe/Iversen/Soskice, 2001). Das deutsche Produktionsmodell ist im Kontext von Institutionen der Beschäftigungssicherheit und des Kündigungsschutzes durch eine diversifizierte Qualitätsproduktion gekennzeichnet, die auf eine langfristige, firmen- und sektorenspezifische Qualifizierung der Mitarbeiter baut und von langjährigen Betriebszugehörigkeiten profitiert (ebd.). Dieser Logik institutioneller Komplementaritäten und komparativer institutioneller Vorteile folgend, sehen die Autoren unterschiedliche Transnationalisierungsstrategien zwischen Unternehmen in liberalen Marktwirtschaften, die eher Kostenoptimierungsstrategien verfolgen und Firmen in koordinierten Marktwirtschaften, die im Zusammenspiel von Institutionen der Ausbildung und Beschäftigungssicherung eher langfristige Qualitätsstrategien verfolgen. Dies bedeutet, so Hall und Soskice, dass Firmen in liberalen Marktwirtschaften eher Outsourcingstrategien zur Optimierung der Personalkosten verfolgen, als in koordinierten Marktwirtschaften (Hall/Soskice, 2001:56-60).

Diese Perspektive wurde vor allem durch die unzureichende Erklärungskraft von institutionellem Wandel kritisiert (vgl. zusammenfassend Streeck, 2010). Mit Blick auf Deutschland wird vor allem die These der „institutionellen Verfestigung“ kritisiert (Beyer, 2009b; Beyer, 2009a). Vielmehr argumentiert Beyer anhand von ausgewählten empirischen Beispielen deutscher Großkonzerne, die vormals wichtige Rollen in der strategischen Koordination der ‚Deutschland AG‘ eingenommen haben, dass diese Unternehmen nicht nur Entscheidungen treffen, die der Logik komparativer institutioneller Vorteile zuwider laufen, sondern letztlich sogar für eine Auflösung bisheriger Kooperationsverflechtungen sorgen. Beyer schlussfolgert insgesamt eine stärkere Liberalisierung der deutschen Wirtschaft und eine Abschwächung wirtschaftssektoraler Spezialisierungen zwischen liberalen und koordinierten Marktwirtschaften (Beyer, 2009a:58). Obwohl Beyer damit die Verfestigungsthese von Hall und Soskice widerlegt sieht, geht er nicht von einer vollständigen Konvergenz unterschiedlicher Kapitalismusregime aus. Für eine vollständige Konvergenz hin zu einem de-regulierten Modell nationaler Institutionen des Beschäftigungssystems sehen Rubery und Grimshaw ebenfalls kaum empirische Evidenz. Sie sehen, anders als Beyer, signifikante empirische Hinweise für eine Hybridisierung innerhalb von nationalen Regulationssystemen (Rubery/Grimshaw, 2003) und

nehmen damit eine Zwischenposition in der Debatte um Konvergenz und Pfadabhängigkeit ein.

Konvergenz oder Pfadabhängigkeit von Beschäftigungssystemen im Kontext von Globalisierung und neuen Dienstleistungen

Ein großer Kritikpunkt der VoC Literatur von Hall und Soskice ist ihre theoretische Orientierung am produzierenden Gewerbe und die Vernachlässigung vom kontinuierlich wachsenden Dienstleistungssektor. Zwar wird dieser Aspekt von den Autoren im Zuge ihrer Debatte um Globalisierung erwähnt, jedoch nicht konzeptionell in ihre Typologie eingebunden. Am Beispiel von Callcentern zeigen sich zwei besonders relevante Aspekte. Zum einen die Entwicklung neuer Dienstleistungen durch technologischen Wandel und zum Zweiten eine theoretische Aufhebung der räumlichen Bindung der Dienstleistungstätigkeit. So haben neue Technologien und ein Wandel der Arbeitsorganisation nicht nur zur Entwicklung von Callcenter Dienstleistungen als neue Arbeit an der Schnittstelle von Organisation und Umfeld geführt. Moderne Callcenter Technologien ermöglichen – zumindest aus technologischer Sicht - auch die weltweite Verlagerung von Callcenter Dienstleistungen in nahe oder entfernte Regionen. Sie stehen somit auch sinnbildlich für neue Ungewissheiten in globalisierten Dienstleistungsmärkten:

“These operations are representative of what is new in the globalization of service work. They are located in many parts of the world, offer remote service via technology, and are displacing establishments that provided place-based service in local or protected markets. In addition, because Callcenters require relatively little capital investment, they may be easily relocated from one place to another in response to economic or political challenges. **Thus, they are emblematic of the uncertainties created by globalization.**” (Batt/Holman/Holtgrewe, 2009:454, eigene Hervorhebungen)

Nicht nur Batt et al. (2009) fragen sich in diesem Zusammenhang, welchen Einfluss die globale Standortkonkurrenz auf die jeweiligen Unternehmensstrategien hat (ebd). Die entscheidende Frage im Kontext dieser Arbeit lautet, ob sich in diesem neuen Dienstleistungszweig konvergente Beschäftigungsstrategien und Beschäftigungsmodelle etabliert haben, oder nach wie vor nationale und kapitalismusregime-spezifische Unterschiede bestehen. Zugleich wird die Erklärungskraft von gängigen Kapitalismusmodellen für flexible Dienstleistungsarbeit einem empirischen Test unterzogen. In einer vergleichenden institutionellen Perspektive wird, anlehnend an Shire et al. 2009, der Einfluss von Institutionen des Beschäftigungssystems auf die Beschäftigungsstrategien von Unternehmen analysiert. Über den bisherigen Stand der Forschung hinaus liefern die nachfolgenden Analysen *erstens* einen Kapitalismusvergleich von Beschäftigungsstrategien. Anknüpfend an die fortlaufende Kritik der dichotomen Kapita-

lismustypologie von Hall und Soskice (2001) wird *zweitens* durch die Einbeziehung der differenzierten Kapitalismusklassifikation von Amable (2003) ein Erklärungsgewinn dieses Konzepts getestet. Nicht zuletzt wird *drittens* der theoretisch herausgearbeitete Zusammenhang zwischen *Unsicherheit* und *Flexibilität* in die Analysen einbezogen.

7.1.1. Befristete Beschäftigung in Callcentern: Analysedimensionen, Forschungshypothesen und Operationalisierung

Institutionelle Effekte durch die jeweilige Konfiguration von Ländern und Kapitalismusregimen lassen sich, wie zuvor erwähnt, am besten in einer vergleichenden Perspektive erfassen. Jenseits der ‚Meta‘-Ebene des Beschäftigungssystems werden jedoch analog zu den vorangegangenen Analysen auch Einflüsse auf organisationaler Ebene, sowie Markt- und Wettbewerbsstrategien in die Analyse einbezogen. Schließlich geht es nachfolgend darum, Einsatzstrategien für spezifische Beschäftigungsarrangements im Zusammenhang mit den vorherrschenden organisationalen und institutionellen Strukturen zu betrachten.

Der Forschungsstand zu atypischer Beschäftigung im Allgemeinen (vgl. Kapitel 3 und 4) sowie die bisherige vergleichende Callcenter Forschung im speziellen liefern bereits wichtige Anhaltspunkte über relevante organisationale und institutionelle Einflussfaktoren (Batt/Holman/Holtgrewe, 2009; Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009; Shire/Schönauer/Valverde/Mottweiler, 2009; van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009; Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009; Holman/Frenkel/Sørensen/Wood, 2009; Batt/Nirohatsu, 2009; Holman/Batt/Holtgrewe, 2007). Hierzu zählen die im Folgenden erläuterten Institutionen der Arbeitsmarktregulierung und industrielle Beziehungen. Auf organisationaler Ebene werden wichtige Organisationsmerkmale einerseits- und Marktstrategien andererseits aufgegriffen. Schließlich werden auf Ebene der handelnden Akteure, in diesem Fall Callcenter Manager, die wichtigsten Gründe für den Einsatz befristeter Beschäftigungsverhältnisse in die Analyse einbezogen.

Arbeitsmarktregulierung

Die Regulierung von Beschäftigung, z.B. im Sinne von Kündigungsschutz regulärer Beschäftigung oder Restriktionen bei atypischen Beschäftigungsformen, haben einen Einfluss auf die Beschäftigungsstrategien, so das Ergebnis bisheriger Studien. Vor allem der Vergleich von stark regulierten und schwach regulierten Arbeitsmärkten zeigt, dass ein höherer Beschäftigungsschutz häufig im Zusammenhang mit einer stärkeren Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigungsformen einhergeht. Neben den bereits erwähnten Untersuchungen

von Shire et al. (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009) und van Jaarsveld et al. (van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009) stellen dies auch Olsen und Kalleberg in ihrer vergleichenden Studie zu atypischen Beschäftigungspraktiken in Norwegen und den USA fest. Norwegische Unternehmen greifen in stärkerem Maße auf diese atypischen Beschäftigungsformen zurück, als US-amerikanische Unternehmen. Diesen Befund erklären die Autoren mit der stärkeren Arbeitsmarktregulierung in Norwegen, vor allem in Bezug auf den Kündigungsschutz von regulär Beschäftigten (Olsen/Kalleberg, 2004).

In den nachfolgenden Analysen werden daher folgende Forschungshypothesen geprüft:

H1: Callcenter in koordinierten Marktwirtschaften haben im Vergleich zu liberalen Marktwirtschaften eine höhere Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.

H2: Callcenter in Ökonomien mit einem hohen Beschäftigungsschutz haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung als Callcenter in Ländern mit geringem Beschäftigungsschutz.

Gewerkschaften, Tarifverträge und betriebliche Interessenvertretung

In der bisherigen vergleichenden Arbeitsmarkt- und Callcenter Forschung ist der Einfluss von Gewerkschaften auf die Arbeitsbedingungen unbestritten. Zentrale Ergebnisse in diesem Zusammenhang sind, dass sich sowohl in koordinierten, als auch in liberalen Marktwirtschaften positive Effekte auf die Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Entlohnung identifizieren lassen. So stehen Gewerkschaften in koordinierten Marktwirtschaften im Zusammenhang mit einem höheren Gebrauch von qualitätsorientierten Arbeitssystemen, die durch ein hohes Maß an Mitarbeiterpartizipation, Handlungsautonomie und flexiblen Arbeitsplatzbeschreibungen gekennzeichnet sind (Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009). Zudem erfolgen Maßnahmen der Arbeitsplatzüberwachung in einem geringeren Ausmaß als in nichtorganisierten Callcentern. In liberalen Marktwirtschaften hat die Präsenz von Gewerkschaften andere, aber auch positive Effekte. Sie trägt zu höheren Löhnen und niedrigeren Entlassungsraten bei (ebd.).

Welche Bedeutung haben nun Gewerkschaften auf Art und Ausmaß der Beschäftigungsflexibilisierung von Unternehmen? Olsen und Kalleberg kommen in ihrer Studie zum Ergebnis, dass Unternehmen mit gewerkschaftlicher Interessenvertretung einen geringeren Gebrauch von atypischer Beschäftigung aufweisen (Olsen/Kalleberg, 2004:321). Für den deutschen Arbeitsmarktkontext kommen Dütsch und Struck zu einer ähnlichen Einschätzung und begründen dies mit sozialen Schließungstendenzen und einer Präferenz für interne Beschäftigungsstrategien (Dütsch/Struck, 2011;262). Van Jaarsveld et al., die in ihrer vergleichenden Studie

von liberalen Marktwirtschaften die Ausweitung atypischer Beschäftigung bei Unternehmen mit gewerkschaftlicher Interessenvertretung beobachten, argumentieren insbesondere bei externen Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit und befristeter Beschäftigung segmentationstheoretisch mit der „Pufferfunktion“ dieser Beschäftigten für die Beschäftigungssicherheit der Stammebelegschaft (van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009:578). Umgekehrt führt Houseman (2001) das Argument einer möglichen “Umgehungsstrategie” (tarifvertraglicher) Regulierung durch die Nutzung atypischer Beschäftigung ins Feld. Für US-amerikanische Unternehmen kommt sie in ihrer Studie von 2001 zu einem etwas differenzierteren Ergebnis: “The survey findings suggest that while perhaps relatively few employers explicitly were using flexible staffing arrangements to circumvent benefits regulations, the lower benefits costs made such arrangements more attractive as an option for dealing with other situations like staff absences, vacancies, and workload fluctuations.” (Houseman, 2001:186).

Gegensätzliche Ergebnisse zum Einfluss von Gewerkschaften sind möglicherweise auch auf konzeptionelle Unterschiede zur Messung von Gewerkschaftspräsenz zurückzuführen. Van Jaarsveld und Kolleginnen betonen in diesem Zusammenhang nicht nur die Bedeutung von Gewerkschaftspräsenz oder Abwesenheit, sondern auch den Einfluss der *Stärke* von Gewerkschaften (van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009). Für die nachfolgenden Analysen wird analog zu den Annahmen in Kapitel 5 folgende Hypothese formuliert:

H3: Callcenter mit Arbeitnehmerinteressenvertretung haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.

Organisationsstrukturen, Marktumfeld und strategische Ausrichtung

Für Deutschland haben bereits die Analysen in Kapitel 6 die signifikante Bedeutung der Organisationsform für die Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung verdeutlicht. So ist das Ausmaß befristeter Beschäftigung bei freien Dienstleistern deutlich höher, als in Inhouse Callcentern. Übertragen auf die vergleichenden Callcenteranalysen in diesem Kapitel wird folgende Forschungshypothese geprüft:

H4: Inhouse Call Center haben Länder- und Kapitalismusregime übergreifend eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung

Abgeleitet aus dem bisherigen Stand der Callcenter Forschung sind des Weiteren eine Reihe weiterer Einflussfaktoren auf Organisationsebene bedeutsam. Dies betrifft Managemententscheidungen der Marktbearbeitungsstrategien wie dem primär bedienten Kundensegment (Kundensegmentierungsstrategien) und Wettbewerbsstrategien (Qualitäts- vs. Kostenführer-

schaftsstrategien) ebenso, wie Humankapitalstrategien im Sinne von Schulungsinvestitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter (vgl. hierzu auch Kapitel 5 und 6). So steht die Bearbeitung von ‚high value‘ Kunden, d.h. in der Regel umsatzstarke Geschäftskunden, in Zusammenhang mit qualitätsorientierten Beschäftigungsmodellen (Batt, 2000), während einfache Dienstleistungen für den Massenmarkt eher Standardisiert und in nationale oder internationale „low cost“ Regionen ausgelagert werden (Holtgrewe/Longen/Mottweiler/Schönauer, 2009; Holtgrewe/Mottweiler/Longen/Schönauer, 2011) und folglich auch geringer entlohnt werden (Batt, 2000). Nachfolgend gilt es zu analysieren, ob, und wenn ja, welche Auswirkungen diese Strategien auf die Beschäftigungsstrategien in Callcentern haben und welche internationalen bzw. kapitalismusspezifischen Unterschiede diesbezüglich bestehen. Wie zuvor erwähnt werden Kostenführerschaftsstrategien im Allgemeinen stärker mit liberalen Marktwirtschaften in Verbindung gebracht, wohingegen die institutionellen Komplementaritäten in koordinierten Marktwirtschaften Anreize für qualitätsorientierte Strategien liefern (Hall/Soskice, 2001). Inwiefern diese, dem produzierenden Gewerbe entnommene Logik des Produktionssystems auch auf flexible Dienstleistungen der Callcenter Industrie übertragbar ist, wird durch die folgenden Forschungshypothesen untersucht:

H5: Callcenter, die primär das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung

H6: Callcenter, die eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgen, haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung.

H7: Je höher die Schulungsinvestition in die Callcenter-Mitarbeiter im Unternehmen ist, desto geringer die Befristungswahrscheinlichkeit und der Anteil befristeter Beschäftigung.

Handlungsebene: Zentrale Befristungsmotive

Eine zentrale Ergänzung der bisherigen Callcenter Forschung ist in diesem Zusammenhang die Einbeziehung von Einsatz- und Nutzungsmotiven auf Handlungsebene des Callcenter Managements. Warum setzen Callcenter Manger auf befristete Beschäftigungsbeziehungen? Sind Aspekte der finanziellen Flexibilisierung im Sinne von Kostensenkungen oder die Bewältigung von Auftragsspitzen (numerische Flexibilisierung) ausschlaggebende Motive? Oder fungieren befristete Verträge als verlängerte Probezeit zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter? Neben diesen grundsätzlichen Fragen ist für die nachfolgenden Analysen von besonderer Bedeutung, ob die Einsatzstrategien systematisch nach Kapitalismusregimen und Organisationsstrukturen variieren. Erwartet wird, dass Kostenmotive in liberalen Marktwirtschaften eine

größere Rolle spielen, als in koordinierten Kapitalismussystemen. Umgekehrt könnten in koordinierten Marktwirtschaften und hierbei vor allem in Ländern mit einem besonders hohen Beschäftigungs- bzw. Kündigungsschutz, Mitarbeiter vor allem zur Bewältigung von Auftragspitzen oder für eine verlängerte Probezeit befristet eingestellt werden. Zu prüfen sind folgende Forschungshypothesen:

H8: Befristungen zur numerischen und finanziellen Flexibilisierung sind in koordinierten Marktwirtschaften ausgeprägter als in liberalen Marktwirtschaften

Einen zusammenfassenden Überblick über die unterschiedlichen Analysedimensionen und die jeweilige Operationalisierung durch einzelne Variablen liefert Tabelle 52. (für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Variablen vgl. Kapitel 6.2. und statistischen Anhang).

Tabelle 52: Analyseebenen und Operationalisierung: Befristete Beschäftigung im Kapitalismusvergleich

Analyse-Ebene	Variablen
Institutionelle Ebene	Kapitalismusregime: <ul style="list-style-type: none"> • Liberale vs. koordinierte Marktwirtschaft (Klassifikation nach Hall & Soskice) • Marktbasierter-, sozialdemokratischer-, kontinentaleuropäischer-, mediterraner oder asiatischer Kapitalismus (Klassifikation nach Amable) • Beschäftigungsschutz (hoch, mittel oder gering)
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmer- Interessenvertretung (Gewerkschaft und/oder Betriebsrat)
Organisationale Ebene: Merkmale der Organisation, Marktumfeld, strategische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedientes Kundensegment (große Geschäftskunden, genereller Massenmarkt) • Inhouse Callcenter oder freier Dienstleister • Wettbewerbsstrategie (Kostenführerschaft vs. Qualitätsführerschaft) • Sektor (Bank, Telekommunikation) • Qualifikationsniveau der Agenten • Training/ Schulung der Agenten im ersten Jahr Kontrollvariablen: Unternehmensgröße, Alter des Callcenters, Frauenanteil im Callcenter
Handlungsebene: Einsatzstrategien: Wichtigste Gründe für befristete Beschäftigung	Wichtigste Gründe zur befristeten Beschäftigung: <ul style="list-style-type: none"> • Kostenersparnis • Personalauswahl für unbefristete Positionen • zeitliche Flexibilität • Vertretung eines bestimmten Beschäftigten • Vertretung für Abwesenheiten allgemein • um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen

7.1.2. Länderauswahl und Kapitalismusklassifikation

Im Rahmen des nachfolgenden Länder- und Kapitalismusvergleich erfolgt eine Auswahl von folgenden Ländern: Deutschland, Österreich, Dänemark, Schweden, Frankreich, Spanien, Großbritannien, Kanada, USA, Japan und Südkorea. Diese Länder stehen nicht nur stellver-

trend für entwickelte Ökonomien auf verschiedenen Kontinenten. Vielmehr repräsentieren sie die Bandbreite unterschiedlichster Kapitalismusregime, sprich: *die Varieties of Capitalism*.

Gemäß der Klassifikation des *Varieties of Capitalism* Ansatzes von Hall und Soskice werden im ausgewählten Ländersample die Gruppe der liberalen Marktwirtschaften durch die USA, Großbritannien und Kanada vertreten. Die übrigen ausgewählten Länder werden nach Hall und Soskice (Hall/Soskice, 2001) bzw. Hall und Gingerich (Hall/Gingerich, 2004b) den koordinierten Marktwirtschaften zugeordnet. Bei einigen Ländern, z. B. Spanien und Südkorea ist diese Zuordnung nicht ganz unumstritten.⁵⁰ Um dieser Kontroverse Rechnung zu tragen und die nicht unerheblichen Varianzen im Cluster der koordinierten Marktwirtschaften (vgl. hierzu auch Holman/Batt/Holtgrewe, 2007; Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009) zu berücksichtigen, wird zusätzlich auf die erweiterte Kapitalismustypologie von Amable (Amable, 2003) zurückgegriffen. Diese Typologie hat unter anderem den Vorteil, dass sie bereits relevante Analysedimensionen, wie die Regulierung von Produkt- und Arbeitsmärkten, dadurch einbezieht, dass sie als grundlegende Variablen in der Konstruktion dieser Typologie enthalten sind (vgl. Kapitel 2.2).

Tabelle 53: Kapitalismusvergleich: Klassifizierung der ausgewählten Länder

GCC-Länder	Kapitalismusklassifikation nach Hall & Soskice (2001)	Kapitalismusklassifikation nach Amable (2003)
USA, UK, Kanada	Liberale Marktwirtschaft (LME)	Marktbasierter Kapitalismus (MBC)
Deutschland, Frankreich, Österreich	Koordinierte Marktwirtschaft (CME)	Kontinental-Europäischer Kapitalismus (CEC)
Spanien	Koordinierte Marktwirtschaft (CME)	Mediterraner Kapitalismus (MC)
Dänemark, Schweden	Koordinierte Marktwirtschaft (CME)	Sozial-Demokratischer Kapitalismus (SDC)
Japan, Südkorea	Koordinierte Marktwirtschaft (CME)	Asiatischer Kapitalismus (AC)

Quelle: Eigene Zuordnung, beziehend auf Hall & Soskice (2001) und Amable (2003)

Neben den hier ausgewählten Ländern gibt es einige Länder, deren Analyse aus theoretischer Sicht wichtig wäre, die allerdings aus methodischen Gründen nicht berücksichtigt werden können. Dies betrifft neben Irland, mit einer für multivariate Analysen zu geringen Fallzahl (N=43), auch die Niederlande, die aufgrund von vielen fehlenden Variablen ausgeschlossen wurden. Des Weiteren wurde darauf verzichtet, Transformationsländer, wie z.B. Polen oder

⁵⁰ Im Kontext verschiedener Publikationen des GCC-Projektes wird Süd-Korea als „emerging market economy“ klassifiziert (Holman et al 2007; Batt et al 2009). Hall und Gingerich zählen Süd-Korea zu den koordinierten Marktwirtschaften (Hall & Gingerich 2004:9).

Indien, die sich gemäß den verwendeten Kapitalismustypologien nicht eindeutig zuordnen lassen, einzubeziehen. Im Gegensatz zur bisherigen vergleichenden Callcenter-Forschung, die auf den vorgestellten Datensatz basieren, wird im Rahmen dieser Arbeit mit Südkorea und Japan erstmals der asiatische Kapitalismus berücksichtigt. Aufgrund der späten Feldphase der japanischen Befragung wurden vor allem diese Daten in bisherigen vergleichenden Studien mit den gepoolten GCC-Daten nicht berücksichtigt. Eine Übersicht zur Befragungsmethodik, Fallzahl und Rücklaufquote der im Rahmen dieser Arbeit ausgewählten Länder liefert Tabelle 54.

Tabelle 54: Befragungsmethodik ausgewählter Länder im Überblick

Country	Source of CC database	No of CCs in database	Sample size	Sampling Strategy	Survey Administration	Start & End Date	No of completed surveys	Response Rate
Austria	Austrian CC Forum, FORBA, database, Internet	165	165	All CC in database	Telephone	05-07, 2005	96	58%
Canada	Employers Association	500	500	All CC in database	Telephone	02/2005 05/2006	387	77%
Denmark	Employers Association Phone book Internet	226	226	All CC in database	Personal contact w/email response	06-09 2004	118	65%
France	Employers Association France telecom survey	900	340	Stratified random by sector, outsourced	Telephone	05-08 2004	210	60%
Germany	Previous databases Regional development Agency lists	2800	300	Random plus added sites	Telephone	09-10 2004	155	51,6%
Japan	Nippon Telemarketing Association, CC industry magazine	475	475	All CC in database	Pencil & paper	Summer 2005	159	33,5%
South Korea	Telemarketing Association, S. Korea Mgmt. Association, Internet, CC mgr forum	250	250	All with confirmed contact info	On-site, email, mail	06-09, 2004	121	48%
Spain	Telemarketing Association, Official Registry of Companies in Spain (SABI), Internet, CC mgr forums	224	224	All companies in database	On-site, telephone, postal, email	05,2005 – 01,2006	109	49%
Sweden	Employers Association, Benchmarking Company	642	347	All companies in the database	Mail, telephone, email, fax	02-05, 2004	161	46%
UK	Employers Association	500	418	All contactable companies	Telephone, w/mail follow up	03-10, 2004	167	40%
US	Dun & Bradstreet, Callcenter Magazine	2000	682	Stratified random, by size, sector	Telephone	02-09, 2003	464	68%

Quelle: Holman et al 2007:48f, gekürzte Darstellung mit eigenen Ergänzungen zu Japan

7.1.3. Methodische Anmerkungen

Repräsentativität der Datenbasis

Nahezu alle Länderfallstudien des Projekts wurden mit der Problematik konfrontiert, dass keine vollständigen ‚Verlistungen‘ von Callcentern existieren. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Callcenter in Branchenregistern, amtlichen Statistiken und Unterneh-

mensdatenbanken nicht automatisch als solche erkennbar sind (vgl. hierzu auch Kapitel 6.1). Dies gilt vor allem für Inhouse-Callcenter, die kein eigenständiges Unternehmen, sondern nur eine Einheit bzw. Abteilung einer größeren Firma darstellen. Wie bereits erwähnt sind Callcenter im Sinne branchenspezifischer Klassifikationen keine „Branche“, sondern eine Organisationsform der Kundeninteraktion, die in vielen Industrien genutzt wird. Lediglich freie Dienstleister, die sich auf diese spezielle Form der Kundenorganisation spezialisiert haben und diese Dienste für Kunden jeglicher Art anbieten, sind in der Regel auch in amtlichen Statistiken und Unternehmensdatenbanken als solche erkennbar. Aufgrund dieser Problematik mussten in den meisten Ländern in aufwendigen Prozessen eigene Callcenter Datenbanken und Samplinglisten erstellt werden. Tabelle 54 (S. 216) gibt diesbezüglich eine Übersicht, welche unterschiedlichen Quellen in den einzelnen Ländern herangezogen wurden. Diese Übersicht beschränkt sich nur auf die für die nachfolgenden Auswertungen ausgewählten Länder. Aufgrund der besprochenen Problematik von möglicherweise unvollständigen Samplinglisten besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit ein *Undercoverage* Problem. Dementsprechend sind diese Befragungsdaten nicht repräsentativ, aber eine bestmögliche Annäherung und nach wie vor die umfangreichste, international vergleichende Erhebung zu Callcentern.

Weitere methodische Anmerkungen

Mögliche Verzerrungen durch die unterschiedlichen Erhebungszeiträume und vor allem durch unterschiedliche Erhebungsmodi in den einzelnen Ländern können nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die meisten Befragungen wurden mittels CATI Befragung durchgeführt. Aufgrund des Erhebungszeitraums vor etwa 10 Jahren werden aktuellere Entwicklungen, beispielsweise die Wirtschafts- und Euro-Krise nicht in den Daten abgebildet. Dennoch lassen sich auch mit den vorhandenen Daten grundlegende Aussagen zu Beschäftigungsstrategien in unterschiedlichen Marktkontexten darstellen.

Das Kernstück der nachfolgenden Empirie liefern vergleichende Analysen zur Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung. Die Nutzungswahrscheinlichkeit misst hierbei die Wahrscheinlichkeit der Befristung (ja/nein) in Abhängigkeit von verschiedenen unabhängigen Einflussvariablen. Die Nutzungsintensität hingegen beschreibt den Anteil befristet beschäftigter Agenten in Relation zur Gesamtbeschäftigtenzahl. Für die Analyse der Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung werden analog zu den Analysen im Kapitel 6.3. logistische Regressionsanalysen und OLS-Regressionen des logarithmierten Befristungsanteils durchgeführt. In den OLS-

Regressionsanalysen werden die 0-Werte, d.h. Unternehmen ohne befristet Beschäftigte aus der Analyse ausgeschlossen (zur methodischen Diskussion vgl. Kapitel 6.3.1).

Auf den ersten Blick legen die Forschungsfragen das Analyseverfahren der Mehrebenenanalyse nahe. Gerade die Forschungsannahmen von Interaktionseffekten zwischen unterschiedlichen Analyseebenen, speziell dem Einfluss unterschiedlicher Länder- und Kapitalismuskontexte auf Befristungspraktiken weisen in diese Richtung. Allerdings stoßen statistische Mehrebenenmodelle an ihre Grenzen, wenn bestimmte Anforderungen an die Datenstruktur nicht erfüllt sind. Bei den verwendeten Daten gilt dies insbesondere für die Mindestanzahl an Elementen der 2. Ebene (in Rahmen dieser Arbeit die Anzahl an Ländern). Hier variieren die Empfehlungen in der Methodenliteratur zwischen 30 und 50 Fällen:

„To be on the safe side, researchers should strive for a sample with at least 30 groups with at least 30 individuals per group. (...) Specifically, if there is strong interest in cross-level interactions, the number of groups should be larger, which leads to a 50/20 rule: about fifty groups with about 20 individuals per group.” (Hox, 2002:175)

Analysiert werden mit 10 bzw. 11 Ländern jedoch weitaus weniger Gruppen. Aus diesem Grund wird auf eine Mehrebenenanalyse verzichtet. Der übergeordnete Länder- und Kapitalismuskontext wird einerseits durch Dummy-Variablen modelliert. Zur ergänzenden Analyse werden zudem die Befristungsmotive der Unternehmen einmal als unabhängige Variable zur Erklärung der Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung modelliert. Zum anderen werden sie in weiteren logistischen Regressionen als abhängige Variablen behandelt, um den direkten Einfluss sowohl von organisationalen Variablen, als auch Länder- und Kapitalismuseinflüssen zu messen.

7.1.4. Ausmaß und Entwicklung befristeter Beschäftigung in den ausgewählten Ländern

In den letzten Dekaden haben atypische Beschäftigungsformen wie Teilzeit und befristete Beschäftigung in westeuropäischen Ländern an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung wird häufig mit der wachsenden Erwerbsbeteiligung von Frauen und den seit den 1980er Jahren vermehrten Problem von Massenarbeitslosigkeit erklärt (Leschke, 2009:692). Nicht nur im Kontext der deutschen Arbeitsmarktdebatte wird diskutiert, ob eine grundlegende Abkehr des typischen deutschen Beschäftigungsmodells mit qualitätsorientierter Produktion und langfristigen Beschäftigungsbeziehungen zur Sicherung des benötigten Qualifikationsniveaus zu erkennen sei (Bosch/Haipeter/Latniak/Lehndorff, 2007; Lehndorff/Bosch/Haipeter/Latniak, 2009). Auch im europäischen Kontext werden die Auswirkungen von Globalisierung, Tertiärisierung, gestiegener weiblicher Erwerbsbeteiligung, demographischem Wandel auf die jeweiligen Beschäftigungsmodelle thematisiert (Bosch/Lehndorff/Rubery, 2009; Lehndorff, 2009). Jüngste Publikationen greifen dabei auch die Bedeutung der Wirtschafts- und Eurokrise seit 2008 auf (Lehndorff, 2012).

Entwicklung befristeter Beschäftigung in ausgewählten Ländern

In einer vergleichenden Perspektive werden nachfolgend zunächst die allgemeinen Befristungszahlen in den ausgewählten Ländern betrachtet um die Befristungspraktiken in Callcentern in den Gesamtkontext der jeweiligen Länder besser einordnen zu können. Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über die Entwicklung der befristeten Beschäftigung in den ausgewählten Ländern. In den allermeisten der betrachteten Länder sind die Befristungsanteile über die letzten 10 Jahre verhältnismäßig konstant geblieben. Größere Veränderungen weisen die Daten für Spanien auf: hier hat eine Verringerung der befristeten Beschäftigung um etwa 6 Prozentpunkte zwischen 2001 und 2011 stattgefunden. Für den Betrachtungszeitraum 2004/2005, in dem die meisten Callcenter Befragungen durchgeführt wurden, belegte Spanien mit 32 bzw. 33% trotz einer verhältnismäßig hohen Beschäftigungsregulierung einen Spitzenplatz. Diese zunächst überraschenden Befunde decken sich mit bisherigen Ergebnissen vergleichender Studien (Muffels, 2008:8; Leschke, 2009:697). Ebenfalls hoch ist der Anteil befristeter Beschäftigung in Südkorea (27,4% zum Befragungszeitraum 2005). Publikationen, die sich auf Daten des Korea National Statistik Office beziehen, weisen mit 37% sogar einen weitaus höheren Wert auf (Lee, 2010:105). Dieser Spitzenwert im Jahr 2005 ist in den darauffolgenden Jahren mit einigen Schwankungen um knapp 4% gesunken. Lee weist in seinem Beitrag zu Befristungspraktiken in Südkorea auf übliche Erklärungsansätze globaler Konkur-

renzsituationen von Unternehmen hin, die dementsprechend steigende Flexibilitätsbedarfe haben. Zudem greift der Autor das gängige Kern- und Randbelegschafts-Erklärungsschema auf. Befristete Beschäftigung spiele, so Lee, im Kontext umfangreicherer Kündigungsschutzregelungen regulär Beschäftigter eine wichtige Rolle als „Flexibilitätspuffer“ für konjunkturelle Schwankungen. Zudem finde eine Übernahme befristet Beschäftigter nur in geringem Ausmaß statt. Hierbei spielen nicht zuletzt die vergangenen Wirtschaftskrisen in Asien, allen voran die Asienkrise und die hohe Jugendarbeitslosigkeit eine wichtige Rolle (ebd.:107).

Große Unterschiede im Befristungsanteil herrschen zwischen den beiden skandinavischen Ländern Schweden und Dänemark. Während in Schweden ein Anstieg befristeter Beschäftigung von gut 15% im Jahr 2004 auf 16% im Jahr 2011 zu beobachten ist, liegt in Dänemark der Anteil bei etwa 9%. Diese Differenzen können auf Unterschiede in der Regulierung des Arbeitsmarktes zurückgeführt werden, die in Dänemark sehr viel geringer ist, als in Schweden (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009). In Deutschland hat sich der Befristungsanteil innerhalb der letzten 10 Jahre um etwa 2 Prozentpunkte erhöht, was unter anderem auf Deregulierungsmaßnahmen befristeter Beschäftigung im Rahmen der Hartz-Reformen 2003/2004 zurückgeführt wird (Keller/Seifert, 2011b:138; Leschke, 2009:697).

Tabelle 55: Entwicklung befristeter Beschäftigung in ausgewählten OECD Ländern

Anteil befristeter Beschäftigung (2001-2011)											
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Spanien	31,56	31,84	31,78	32,45	33,34	34,04	31,66	29,26	25,4	24,91	25,33
Süd Süd Korea	k. A.	k. A.	k. A.	25,73	27,35	25,36	24,74	23,67	26,05	23,02	23,76
Schweden	14,75	14,75	14,7	15,13	15,76	16,77	17,45	16,05	15,25	15,79	16,37
Japan	12,76	13,51	13,76	13,86	14,01	13,97	13,86	13,62	13,71	13,75	13,72
Frankreich	14,86	14,13	13,57	13,51	13,88	14,81	15,08	14,89	14,34	15,00	15,25
Kanada	12,78	12,93	12,43	12,75	13,17	13,08	12,98	12,29	12,53	13,38	13,66
Deutschland	12,42	12,00	12,22	12,44	14,24	14,52	14,64	14,72	14,54	14,67	14,69
Dänemark	9,41	9,07	9,26	9,45	9,84	8,93	9,05	8,53	8,71	8,43	8,84
Österreich	8,02	7,37	7,19	8,86	9,12	9,03	8,89	8,97	9,08	9,33	9,55
UK	6,69	6,39	6,11	5,72	5,76	5,81	5,85	5,43	5,66	6,11	6,18
USA	4,02	k. A.	k. A.	k. A.	4,21	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

Quelle: Eigene Zusammenstellung, basierend auf OECD Statistiken zur befristeten Beschäftigung, k. A. = keine Angaben

Erwartungsgemäß gering sind hingegen die Anteile in den für ihre hohe Arbeitsmarktmobilität bekannten liberalen Marktwirtschaften USA (4,2%) und im Vereinigten Königreich (UK:

5,8%). Davon abweichend weist Canada mit etwa 13% einen mehr als doppelt so hohen Wert auf (vgl. Tabelle 55).

Befristungspraktiken und Beschäftigungsschutz

Unumstritten ist, dass Beschäftigungspraktiken von Unternehmen in den jeweils vorherrschenden arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen erfolgen. Bezogen auf Regulierungen, die den Kündigungsschutz von Beschäftigung betreffen, existieren jedoch unterschiedliche Einschätzungen, ob diese den Gebrauch atypischer Beschäftigungsformen verhindern oder, wie im Modell Deutschland, begünstigen (vgl. Kapitel 4). Anhand von verschiedenen Indizes zum Beschäftigungsschutz („employment protection“) liefert die OECD ein Instrument, um die Regulierungsintensität länderübergreifend zu vergleichen. Grundlage hierfür sind 21 Items, die im Wesentlichen drei Dimensionen von Beschäftigungsschutz erfassen: (1) der individuelle Kündigungsschutz regulär beschäftigter Mitarbeiter, (2) das Ausmaß zusätzlicher Kosten für Arbeitgeber im Falle von Massentlassungen und (3) die Regulierungsintensität von befristeten Beschäftigungsverträgen (OECD 2013, o. A.). Insgesamt unterscheidet die OECD vier verschiedene Indizes. Neben den genannten Indizes für den Beschäftigungsschutz regulär Beschäftigter, den Beschäftigungsschutz temporär Beschäftigter und den zusätzlichen Kosten bei Massentlassungen existiert ein vierter, übergeordneter Index, welcher aus den drei zuvor genannten Dimensionen gebildet wird. Anhand dieses übergeordneten Index des Beschäftigungsschutzes („employment protection“) wird in den nachfolgenden Analysen der Einfluss des Kündigungsschutzes auf die jeweiligen Befristungspraktiken untersucht.

Tabelle 56 (S. 222) liefert einen Überblick des jeweiligen Beschäftigungsschutzes in den betrachteten Ländern. An den Beispielen Spanien, Frankreich, Schweden, Deutschland und zum Teil auch Korea wird deutlich, dass ein hoher Beschäftigungsschutz regulärer Beschäftigung häufig mit höheren Befristungsanteilen einhergeht (Tabelle 55, S. 220 und Tabelle 56, S. 222). Umgekehrt weisen die USA, Großbritannien (UK) und Dänemark einen geringeren Beschäftigungsschutz auf, der gleichfalls mit einer geringeren Befristung in diesen Ländern einhergeht (vgl. hierzu auch Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009).

Tabelle 56: Beschäftigungsschutz gemäß OECD Beschäftigungsschutz-Index in ausgewählten Ländern

OECD Beschäftigungsschutzindex („employment protection index“) 2004/2005				
Land	Aggregierter Beschäftigungsschutz-Index¹	Reguläre Beschäftigung Index	Befristete Beschäftigung Index	Kollektive Kündigung Index
Spanien	3,01	2,46	3,50	3,13
Frankreich	2,89	2,47	3,63	2,13
Schweden	2,49	2,86	1,63	3,75
Deutschland	2,39	3,00	1,25	3,75
Österreich	2,15	2,37	1,50	3,25
OECD Mittelwert	2,11	2,12	1,76	2,98
Südkorea	2,00	2,37	1,69	1,88
Dänemark	1,90	1,63	1,38	3,88
Japan	1,45	1,87	1,00	1,5
UK	1,10	1,12	0,38	2,88
Kanada	1,06	1,25	0,25	2,63
USA	0,65	0,17	0,25	2,88

¹Zusammengesetzt aus den übrigen drei Indizes des Beschäftigungsschutzes
Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis der Quelle OECD.Stat 2013

Nicht in diese Logik passen allerdings die hohen Befristungsraten in Japan und Kanada bei einem verhältnismäßig geringen Beschäftigungsschutz. Ebenfalls würde man andere Ergebnisse für Österreich und Südkorea erwarten, die nach OECD-Beschäftigungsindex eine sehr ähnliche Regulierungsintensität haben, sich in den Befristungsanteilen allerdings sehr stark voneinander unterscheiden. So ist die Befristungsrate in Südkorea 2004 nahezu dreimal so hoch wie in Österreich. Mögliche Erklärungen hierfür könnten zum einen in der beschränkten Aussagekraft des OECD Vergleichsinstruments für einige Länder liegen. So ist in Japan der Beschäftigungsschutz regulärer Beschäftigung gemäß der OECD Klassifizierung eher gering. Nicht berücksichtigt wird hierbei allerdings, dass „case law“ in Japan eine bedeutende Rolle zur Verhinderung von Entlassungen hat: „... case law has set relatively severe limits on employers ability to exercise the right to dismiss“ (Takeuchi-Okuno, 2010:70). Zum anderen liegt die Vermutung nahe, dass neben den rechtlichen Rahmenbedingungen weitere Marktkontexte entscheidenden Einfluss auf die Befristungspraxis haben. Dies wird am Beispiel von Callcentern nachfolgend ausführlicher analysiert.

7.2. Befristete Beschäftigung in Callcentern: Nutzung und Nutzungsintensität im Länder- und Kapitalismusvergleich

Betrachtet man nun die Befristungspraktiken in Callcentern, existieren sowohl in der Nutzung, als auch in der Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung offensichtliche länderspezifische Unterschiede (vgl. Tabelle 57 und Tabelle 58, S. 224). Während in Japan und Südkorea mit jeweils knapp 80% die überwiegende Mehrheit der Unternehmen auf befristete Beschäftigung zurückgreift, ist dies in den USA nur bei knapp einem Viertel der Callcenter der Fall. Auch im Kapitalismusvergleich zeigen sich signifikante Unterschiede: Etwa 60% der koordinierten Marktwirtschaften nutzen befristete Beschäftigungsverhältnisse, während dies in liberalen Marktwirtschaften mit 31,8% im Schnitt nur etwa halb so viele Unternehmen tun. Damit spiegeln sich die generellen Befristungspraktiken der jeweiligen Länder auch in der Personalpolitik von Callcentern wieder. Unterschiede lassen sich auch hier zum Teil mit den jeweiligen Koordinierungsformen und Regelungen des Beschäftigungsschutzes erklären, die Entlassungen bei rigidem Beschäftigungsschutz erschweren. Allerdings existieren signifikante Varianzen *innerhalb* der CME und LME Cluster, so dass eine detailliertere Betrachtung notwendig ist.

Tabelle 57: Nutzung befristeter Beschäftigung in Callcentern

Land	Häufigkeit	% der Unternehmen, die Befristen	Gültige N
Japan	122	79,7	153
Südkorea	94	79,7	118
Spanien	68	67,3	101
Schweden	80	59,7	134
Dänemark	36	39,6	91
Frankreich	109	51,9	210
Österreich*	43	51,8	83
Deutschland	69	45,1	153
Gesamtdurchschnitt koordinierte Marktwirtschaften (CMEs)	621	59,5	1043
Kanada	135	34,9	387
UK	74	44,3	167
USA	115	24,8	464
Gesamtdurchschnitt liberale Marktwirtschaften (LMEs)	324	31,8	1018

* Quasi-Freelancer für Österreich als Form der befristeten Beschäftigung miteinberechnet

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Um das Ausmaß der Beschäftigungsflexibilisierung durch befristete Beschäftigung zu erfassen, ist vor allem die *Nutzungsintensität* der Befristung von zentraler Bedeutung (Tabelle 58, S. 224). Japanische Callcenter haben hier mit durchschnittlich 94% einen überragend hohen

Befristungsanteil. Ebenfalls über die Hälfte der Belegschaft in koreanischen- (67%) und in spanischen Callcentern (58%) arbeitet in befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Erwartungsgemäß ist auch hier das Ausmaß der Befristung in liberalen Marktwirtschaften geringer: 12% im Vereinigten Königreich, 7% in den USA und 6% in Kanada.

Tabelle 58: Nutzungsintensität: Anteil befristeter Beschäftigung in Callcentern, gewichtet nach Unternehmensgröße

VOC-Klassifikation	Klassifikation nach Amable	Land	N	Mittelwert	SD
CME	AC	Japan	153	93,8	19
CME	AC	Südkorea	118	67,0	38,4
CME	MC	Spanien	96	58,2	31,1
CME	CEC	Österreich*	83	34,4	41,9
CME	CEC	Frankreich	210	24,5	27,8
CME	CEC	Deutschland	139	22,6	25,9
CME	SDC	Schweden	133	20,9	25,3
LME	MBC	UK	164	11,9	20,3
LME	MBC	USA	458	6,9	19,4
CME	SDC	Dänemark	84	5,8	12,1
LME	MBC	Kanada	379	5,7	13,9

*Quasi-Freelancer als Form der befristeten Beschäftigung miteinberechnet⁵¹

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Auch hier existieren wiederum große Varianzen *innerhalb* der Gruppe koordinierter Kapitalismusregime. Am deutlichsten wird dies am Vergleich von Japan und Dänemark. So ist der Befristungsanteil in Japan mehr als 16mal so hoch wie in Dänemark. Offensichtlich ist für Callcenter die Koordinationsform des Kapitalismusregimes nicht zwingend entscheidend für die vorherrschende Flexibilisierungsstrategie. Hier könnten andere Erklärungsfaktoren greifen, wie z.B. der unterschiedliche Beschäftigungsschutz in verschiedenen europäischen und asiatischen Ländern. So könnte ein restriktiver Kündigungsschutz zu einem erhöhten Einsatz befristeter Beschäftigung führen, um flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Dänemark verfügt über eine recht hohe Arbeitsmarktmobilität mit geringem Kündigungsschutz, was den relativ geringen Befristungsanteil in diesem Land erklären könnte. Eine Erklärung könnten jedoch auch unterschiedliche Einsatzstrategien liefern. Dieser Aspekt wird deshalb in den weiteren Analysen systematisch in die Analysen einbezogen.

⁵¹ Befristete Arbeitsverträge im klassischen Sinne spielen in österreichischen Callcentern nur eine geringe Rolle. Dafür ist die Bedeutung von „Quasi-Freelancern“, d.h. Mitarbeitern mit freien Dienstverträgen umso größer (Schönauer, 2005). In bisherigen vergleichenden Analysen (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009) wurde dieser Freelancer-Anteil als Spezialform befristeter Beschäftigungsverhältnisse zur befristeten Beschäftigung addiert. Diese Handhabung wird im Rahmen dieser Arbeit beibehalten.

In Südkorea wird die hohe Befristungspraxis mit den speziellen Marktbedingungen in der Gründungsphase der meisten Callcenter um 1997 erklärt. Im Kontext der damaligen Asienkrise waren Unternehmen bestrebt, Lohn(neben)kosten so gering wie möglich zu halten und gewerkschaftliche Einflussnahme zu vermeiden. Das Kostenargument spielte hier eine zentrale Rolle. Befristete Beschäftigung wurde in Callcentern zur gängigen Beschäftigungsform (Holman/Batt/Holtgrewe, 2007:14f). Vergleichbar lässt sich diese Interpretation auch auf Japan übertragen. Auch hier lag die Gründungsphase vieler Callcenter um 1998/1999 in Zeiten wirtschaftlicher Rezession im Zusammenhang mit der Japan- und Asienkrise.

7.3. Determinanten befristeter Beschäftigung: Deskriptive Statistik

Anknüpfend an diese generelle Übersicht folgen nun systematische Analysen zur Erklärung der unterschiedlichen Befristungspraktiken. Hierzu werden die im Abschnitt 7.1.1 dargestellten unabhängigen Variablen zunächst in ihren deskriptiven Ausprägungen dargestellt und länder- bzw. kapitalismusspezifische Unterschiede herausgearbeitet. Die Analyse folgt der zuvor dargestellten Struktur institutioneller, organisationaler und handlungsbezogener Determinanten (vgl. Abschnitt 7.1.1).

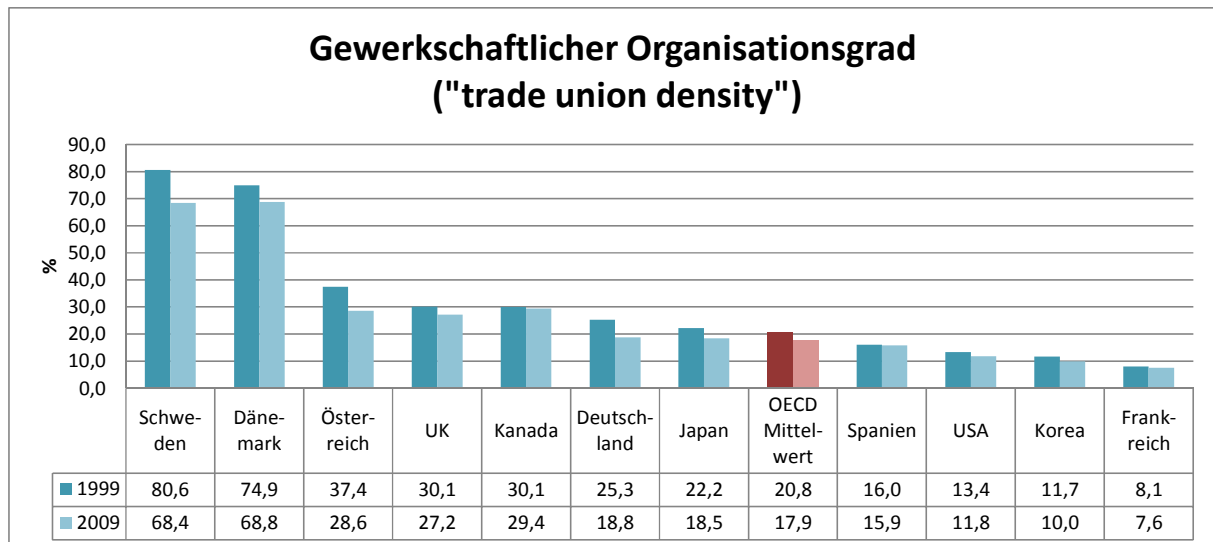
Institutionelle Kontexte

Im Hauptfokus der Betrachtung von institutionellen Kontexten, in denen sich die jeweiligen Beschäftigungspraktiken vollziehen, stehen neben staatlichen bzw. politischen Rahmenbedingungen des bereits diskutierten Beschäftigungsschutzes („employment protection“) vor allem auch Institutionen der Arbeitnehmervertretung. Hierzu zählen in erster Linie *Gewerkschaften* und *Betriebsräte*. Ländervergleichend existieren signifikante Unterschiede im Ausmaß gewerkschaftlicher Repräsentanz und im Einflussgrad selbiger. Betrachtet man zunächst die allgemeinen Gewerkschaftsdichte⁵² in den ausgewählten Ländern (Tabelle 59) zeigt sich folgendes Bild: Während in den skandinavischen Ländern Schweden und Dänemark der gewerkschaftlich organisierte Anteil der Erwerbsbevölkerung (2009) bei knapp 70% lag, ist dieser in den USA mit fast 12% relativ gering. Ebenfalls sehr geringe, unterhalb des OECD Durchschnitts liegende Werte weisen Südkorea (10%) und Frankreich (7,6%) auf. Deutschland und Japan liegen mit gut 18% im Mittelfeld. In beiden Ländern haben Gewerkschaften seit 1999

⁵² Gewerkschaftsdichte (trade union density) wird nach OECD wie folgt definiert: “Trade union density corresponds to the ratio of wage and salary earners that are trade union members, divided by the total number of wage and salary earners (OECD *Labour Force Statistics*). Density is calculated using survey data, wherever possible, and administrative data adjusted for non-active and self-employed members otherwise.”

signifikant an Einfluss verloren. Diese Entwicklung einer sinkenden Gewerkschaftsdichte innerhalb der letzten Jahrzehnte ist in allen betrachteten Ländern zu beobachten. Mit 12% zwischen 1999 und 2009 fällt der Rückgang in Schweden besonders stark aus (vgl. Tabelle 59).

Tabelle 59: Gewerkschaftsdichte in ausgewählten Ländern



Eigene Darstellung auf Basis von OECD Stat, 2013

Betrachtet man die Gewerkschaftspräsenz in Callcentern zeigen sich tendenzielle Parallelen zur Gesamtwirtschaft. Die vergleichsweise höheren Anteile lassen sich durch Abweichungen in der Messung der Gewerkschaftspräsenz erklären. In der Global Callcenter Befragung wurden die Anteile der Unternehmen an allen Befragten Callcentern erfasst, in denen die Präsenz von mindestens einer Gewerkschaft vorzufinden ist, was nicht gleichbedeutend mit dem Anteil aller gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten ist. In allen schwedischen Callcentern (100%) ist eine gewerkschaftliche Interessenvertretung vorzufinden. Eine geringe Gewerkschaftspräsenz existiert hingegen im US-amerikanischen (9%) und im südkoreanischen Callcenter Sektor (8%). Die Anteile für Frankreich weisen auf eine bessere gewerkschaftliche Repräsentanz in Callcentern hin, als dies die gesamtwirtschaftliche Gewerkschaftsdichte vermuten ließe. Für Spanien liegen keine Angaben zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung in Callcentern vor (vgl. Tabelle 60, S. 227).

Tabelle 60: Gewerkschaftspräsenz in Callcentern

Land	Häufigkeit	Gültige Prozepte
Schweden	138	100,0
Frankreich	147	70,3
Österreich	54	59,3
Japan	85	57,4
Dänemark	48	50,5
UK	75	46,0
Deutschland	39	25,8
Kanada	62	16,2
USA	42	9,1
Südkorea	9	8,0
Spanien	Keine Angabe	

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

In Deutschland spielen traditionell neben Gewerkschaften auch Betriebsräte eine wichtige Rolle in der Arbeitnehmervertretung. Um diese Aspekte zu berücksichtigen und die Interessenvertretungsstrukturen in Spanien zu erfassen, wird in den nachfolgenden Analysen, identisch wie in vorangegangenen Berechnungen in Shire et al. (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009), gemessen, ob in den Unternehmen irgendeine Form der Interessenvertretung durch Gewerkschaften oder Betriebsräte existiert (vgl. Tabelle 61).

Tabelle 61: Interessenvertretungsstrukturen (Betriebsräte und/oder Gewerkschaften) in Callcentern

Land	Häufigkeit	%	Gültige N
Spanien	109	100,0	109
Schweden	138	100,0	138
Frankreich	183	87,1	210
Österreich	67	72,8	92
UK	106	66,3	160
Dänemark	58	61,1	95
Japan	85	57,4	148
Deutschland	76	49,7	153
Kanada	62	16,0	387
USA	42	9,1	462
Südkorea	9	8,0	112

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Ebenso wie in Schweden verfügen in Spanien alle Callcenter über eine Form der Arbeitnehmervertretung. Diese ist auch in Frankreich (87%) und Österreich (73%) verhältnismäßig hoch. Schlusslichter sind auch hier wiederum die USA und Südkorea. Erneut zeigen sich Unterschiede *innerhalb* verschiedener Kapitalismusregime. Die Interessenvertretung in Deutsch-

land und vor allem Südkorea liegt unterhalb des Durchschnitts der übrigen koordinierten Marktwirtschaften. Umgekehrt haben im Cluster der liberalen Marktwirtschaften deutlich mehr Callcenter Großbritanniens eine Arbeitnehmer-Interessenvertretung als in den nordamerikanischen „LMEs“ Kanada und USA. Nachfolgend gilt es zu prüfen, welchen Einfluss die betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung in den jeweiligen Ländern und Kapitalismusregimen auf die Befristungspraktiken in Callcentern ausüben.

Organisationale Kontexte

Bezogen auf die Beschäftigungsstrategie existieren signifikante Unterschiede zwischen *In-house Callcentern* und *freien Dienstleistern* bzw. ausgedouteten Tochterunternehmen. So ist der Anteil befristeter Beschäftigung bei freien Dienstleistern höher als in Inhouse Callcentern (vgl. Kapitel 6). Eine plausible Erklärung hierfür sind höhere Flexibilisierungsbedarfe bei freien Dienstleistern durch befristete Aufträge (Holst, 2011b). Im internationalen Vergleich verdeutlicht die Relation von freien Dienstleistern⁵³ zu Inhouse Callcentern die Relevanz von organisationalen Flexibilisierungsstrategien des Outsourcing von Callcenter Dienstleistungen in den jeweiligen Ländern.⁵⁴ Deutschland hat demnach mit etwa 66% den höchsten Anteil freier Dienstleister. Vergleichsweise hohe Werte haben auch Spanien und Kanada mit 52 bzw. 45% freien Dienstleistern (vgl. Tabelle 62, S. 229). In Kanada ist dies das Ergebnis von Auslagerungsaktivitäten („*nearshoring*“) von US-amerikanischen Callcenter Dienstleistungen in das Nachbarland, dessen Attraktivität in guten Wechselkursen, hochqualifizierten Arbeitskräften und einer sehr guten Infrastruktur gesehen wird (van Jaarsveld/Kwon/Frost, 2009:583).

⁵³ Hierzu zählen auch outgesourcte Tochterunternehmen, die lediglich in der deutschen und österreichischen Befragung explizit erhoben wurden, hier aber zur besseren Vergleichbarkeit zu den freien Dienstleistern gefasst werden

⁵⁴ Anzumerken ist hierbei jedoch, dass z.B. für Deutschland ein „oversampling“ von freien Dienstleistern vermutet wird. Da jedoch keine vollständige Verlistung von Callcentern existiert, gibt es keine soliden Aussagen zum tatsächlichen Verhältnis. Ebenso ist die im amerikanischen Sample die Wahrscheinlichkeit der Überrepräsentanz von Telekommunikations-Callcentern, die traditionell eher Inhouse organisiert sind, hoch.

Tabelle 62: Organisationsform des Callcenters nach Ländern

	Inhouse		Freie Dienstleister	
	N	%	N	%
Österreich	60	63,8	34	36,2
Kanada	204	54,5	170	45,5
Dänemark	86	72,9	32	27,1
Frankreich	150	71,4	60	28,6
Deutschland	50	33,3	100	66,7
Japan	123	79,9	31	20,1
Südkorea	87	71,9	34	28,1
Spanien	52	47,7	57	52,3
Schweden	106	76,3	33	23,7
Großbritannien (UK)	122	73,1	45	26,9
USA	400	86,2	64	13,8

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Die notwendige Qualifikation für die entsprechenden Aufgaben in Callcentern erfolgt, trotz der Institutionalisierung von anerkannten Ausbildungsberufen für Callcenter Agenten in einigen Ländern,⁵⁵ meist firmenspezifisch „on the job“. Je nach angebotener Dienstleistung und Wettbewerbsstrategie variieren die *Investitionen in Schulung und Qualifikation* von Mitarbeitern: „... firms that seek to differentiate themselves based on quality are more likely to invest more in workforce skills and long-term relations than are those that are more cost-focused ...“ (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009:606). Unternehmen, die eine Qualitätsstrategie verfolgen, haben eine höhere Aufgabenkomplexität und dementsprechend einen höheren Bedarf an Humankapital. Die Beschäftigungsstrategie dieser Unternehmen besteht folglich in der speziellen Qualifizierung und langfristigen Bindung von Arbeitskräften, so die gängige humankapitaltheoretische Argumentation (Nienhüser, 2007:50).

Bei den hier betrachteten Ländern beträgt die Schulungsinvestition (gemessen durch die durchschnittliche Anzahl an Schulungstagen eines Callcenteragenten im ersten Jahr) der Callcenter im Mittel 22 Tage. In Japan sind die Trainingsinvestitionen mit 16 Tagen am geringsten, in Großbritannien, Schweden und Frankreich mit etwa 25 Tagen am höchsten. Abgesehen von den relativ geringen Schulungsinvestitionen in den asiatischen Ländern Japan und Südkorea lassen sich keine deutlichen Unterschiede zwischen verschiedenen Marktwirtschaftssystemen ausmachen (vgl. Tabelle 63, S. 230).

⁵⁵ In Deutschland existieren beispielsweise seit 2006 die anerkannten Ausbildungsberufe Servicefachkraft für Dialogmarketing und Kaufmann für Dialogmarketing.

Tabelle 63: Trainingsinvestitionen in Callcentern im Länder- und Kapitalismusvergleich

Anzahl der Trainingstage, die ein Agent nach der Einarbeitungsphase im ersten Jahr erhält	N	Mittelwert	Standardabweichung
Österreich	96	18,5	17,3
Kanada	387	23,7	20,1
Dänemark	118	20,6	16,2
Frankreich	210	24,8	20,1
Deutschland	153	19,6	20,7
Japan	135	16,3	18,6
Südkorea	120	20,0	20,4
Spanien	102	18,0	13,5
Schweden	139	24,8	22,2
Großbritannien (UK)	167	25,0	16,4
USA	464	20,4	17,7
<i>Gesamt</i>	2091	21,6	18,9
Liberale Marktwirtschaften¹	1018	22,4	18,5
Koordinierte Marktwirtschaften	1073	20,8	19,4
Asiatischer Kapitalismus	255	18,0	19,6
Kontinentaleuropäischer Kapitalismus	459	21,8	19,9
Sozialdemokratischer Kapitalismus	257	22,8	19,8
Mediterraner Kapitalismus	102	18,0	13,5

¹Identische Werte für liberale und marktbasierter Kapitalismusregime aufgrund identischer Ländergruppierung
Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Wie zuvor dargestellt werden Beschäftigungsstrategien von Unternehmen häufig in engem Zusammenhang mit den jeweiligen Wettbewerbsstrategien bzw. der allgemeinen *strategischen Markt- und Wettbewerbsausrichtung* der Firma gesehen (Nienhäuser, 2007). Die betriebswirtschaftliche Literatur unterscheidet diesbezüglich zwischen konkurrenz- und kundenorientierten Strategien (zusammenfassend: Meffert, 2000:237ff). Hinsichtlich konkurrenzbezogener Strategien unterscheidet Porter in seinem weit verbreiteten Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien zwischen Kostenführerschafts-, Differenzierungs- und Schwerpunktstrategien (bzw. der Konzentration auf Schwerpunkte) (Porter, 1999:61). Neben den genannten Strategien, die in der Praxis allerdings häufig in hybrider Form auftreten, wurden in der bisherigen Callcenter Forschung ergänzend Service-Bündelungsstrategien als relevant angesehen.

Im Fokus kundenorientierter Strategien steht entsprechend der Kunde. Allerdings erscheint die Differenzierung zwischen wettbewerbs- und kundenorientierten Strategien eher idealtypisch. Kundenorientierung meint in diesem Zusammenhang nicht nur das unternehmerische Leitbild der Ausrichtung aller (Dienst-) Leistungen am Kunden („der Kunde ist König“), son-

dern auch unterschiedliche Strategien der Kundenmarktbearbeitung. Kundenmärkte können undifferenziert oder nach spezifischen Kundensegmenten differenziert bearbeitet werden (Meffert, 2000).

Unternehmen, welche die Kostenführerschaft zum Ziel haben, verfolgen systematische Kostensenkungsstrategien. Es ist daher davon auszugehen, dass hier eher umfangreiche Befristungspraktiken vorzufinden sind – wenn sich dadurch (Personal-) Kosten einsparen lassen. Umgekehrt werden Kundenorientierungsstrategien mit eher qualitativ hochwertigen Leistungen assoziiert. Ein hohes Maß an Standardisierung der Kundeninteraktion steht häufig in Konflikt mit dem Leitbild der Kundenorientierung (Holtgrewe/Kerst, 2002b). Kurzfristige Beschäftigungsbeziehungen könnten im Widerspruch zur Kundenorientierung stehen, wenn dies die Qualität der Kundeninteraktion negativ beeinflusst.

Kundenorientierungsstrategien gehören zum Selbstbild von Callcentern, so das Ergebnis der länderübergreifenden Befragung im Rahmen des Global Callcenter Projekts. In den meisten Ländern betrachtete die Mehrzahl der Callcenter Verantwortlichen dies als wichtigstes Element in der strategischen Ausrichtung. Unterschiede existieren allerdings im Vergleich von liberalen und koordinierten Marktwirtschaften. So dominieren in allen liberalen Marktwirtschaften Differenzierungsstrategien („service-differentiation“). In koordinierten Marktwirtschaften ist hingegen, mit Ausnahme von Spanien und Schweden, die Kundenorientierung die vorherrschende strategische Ausrichtung (vgl. Tabelle 64, S. 232).

Tabelle 64: Markt- und Wettbewerbsstrategien in Callcentern

	AUS		CAN		DEK		F		GER		JPN		KOR		ESP		SWE		UK		USA	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kostenführerschaft	4	4	25	7	21	18	15	7	2	1	7	5	7	6	11	16	4	3	9	5	29	6
Service Differenzierung	26	28	153	40	26	23	16	8	57	39	11	8	32	27	51	75	26	19	81	49	205	45
Kundenbindung	56	60	93	24	36	31	91	44	68	46	79	55	49	42	4	6	37	27	36	22	71	16
„One-stop shopping“	6	7	66	17	20	17	29	14	5	3	21	15	16	14			52	38	31	19	97	21
Marken Identifikation	1	1	12	3	4	4	56	27	4	3	8	6	6	5	2	3	2	2	4	2	55	12
Andere			35	9	8	7	2	1	12	8	19	13	8	7			16	12	5	3		
Gesamt	93	100	384	100	115	100	209	100	148	100	145	100	118	100	68	100	137	100	166	100	457	100

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Vorangegangene Studien haben für die USA den Einfluss von *Kundensegmentierung* auf die Arbeitsbedingungen in Callcentern nachgewiesen. Bessere Arbeitsbedingungen im Sinne von besserer Entlohnung, größerer Handlungsautonomie und geringerer Arbeitsüberwachung finden sich signifikant häufiger in Callcentern, die große Geschäftskunden bedienen. Mit sinkendem Kundenwert verschlechtern sich umgekehrt häufig die Arbeitsbedingungen (Batt, 2000). Im Länder- und Kapitalismusvergleich⁵⁶ bestätigen die Analysen von Doellgast et al. den negativen Effekt des Geschäftskundensegments auf das Ausmaß an Arbeitsüberwachung und umgekehrt einen positiven Einfluss auf „high involvement“ Arbeitspraktiken, d.h. eine Arbeitsgestaltung mit großen Handlungsspielräumen und hoher Mitarbeiterpartizipation (Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009:502ff). Zu vergleichbaren Ergebnissen in Bezug auf Handlungsautonomie und Arbeitsüberwachung kommen auch Holman et al. (Holman/Frenkel/Sørensen/Wood, 2009:522f). Ein signifikanter Effekt von „Buisness Callcentern“ auf die Entlohnung konnte in vergleichenden Analysen jedoch nicht festgestellt werden (Batt/Nirohatsu, 2009:546f). In den nachfolgenden Auswertungen dieser Arbeit interessiert der Einfluss des (Geschäfts-) Kundensegments auf die Befristungspraktiken in Callcentern.

Tabelle 65: Bedientes Kundensegment: Große Geschäftskunden

Land	Häufigkeit	Prozent	Gültige Gesamtzahl
Österreich	16	16,7	96
Kanada	79	20,4	387
Dänemark	15	12,7	118
Frankreich	34	16,2	210
Deutschland	44	28,8	153
Japan	11	7,1	154
Südkorea	4	3,3	121
Spanien	16	14,7	109
Schweden	34	24,5	139
UK	30	18,0	167
USA	108	23,3	464

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Betrachtet man zunächst ländervergleichend die Häufigkeitsverteilungen von Callcentern, die große Geschäftskunden bedienen, existieren hier bereits signifikante Unterschiede. Während in Deutschland, Schweden, USA und Kanada der Anteil bei über 20% liegt, ist dieses Kundensegment in Japan (7%) und Südkorea (3%) nur für einen sehr geringen Teil der Unternehmen relevant (vgl. Tabelle 65). Ob diese länderspezifischen Unterschiede in der Kunden-

⁵⁶ In die Analysen einbezogen wurden hier Österreich, Dänemark, Frankreich, Deutschland und Schweden als koordinierte Marktwirtschaften sowie Kanada, Großbritannien und die USA als liberale Marktwirtschaften.

marktbearbeitung ausschlaggebend für das unterschiedliche Befristungsniveau sind, wird anhand von statistischen Analysen in den Abschnitten 7.4., 7.5. und 7.6. geprüft.

Befristungsgründe und Einsatzstrategien

Unterschiede in der Nutzungswahrscheinlichkeit und vor allem in der Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung lassen sich möglicherweise jedoch auch anhand von unterschiedlichen Einsatzgründen und -strategien erklären. Temporäre Schwankungen im Call-Volumen und zeitlich befristete Aufträge (z.B. klassische Konsumentenbefragungen für Marktforschungsinstitute), aber auch unsichere Marktentwicklungen könnten einen erhöhten Bedarf für befristete Beschäftigungsbeziehungen hervorrufen. Je nach länderspezifischen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen werden befristet Beschäftigte geringer entlohnt und erhalten keine oder geringere Sozialversicherungsleistungen durch das Unternehmen. In diesem Zusammenhang könnten Kosteneinsparungen ein wichtiges Motiv für Befristung sein. In verschiedenen Ländern, z.B. Deutschland, ist ein befristetes Beschäftigungsverhältnis bei Neueinstellungen übliche Praxis. Häufig hat die befristete Beschäftigung hier eine Art „Screening-Funktion“. Neue Mitarbeiter werden so auf ihre Eignung geprüft und danach gegebenenfalls entfristet. Zudem wird in vielen Ländern die längere Abwesenheit von Mitarbeitern (z.B. aufgrund von Elternzeit) durch befristet Beschäftigte vertreten. Diese unterschiedlichen Motive sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.⁵⁷

Tabelle 66: Wichtigste Gründe zur Nutzung befristeter Beschäftigung

„Was ist der Hauptgrund für den Einsatz befristet Beschäftigter in Ihrem Callcenter?“	N	%
Kostenersparnis	197	23,7
Um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	172	20,7
Vertretung für Abwesenheiten im Allgemeinen	114	13,7
Ein anderer, nicht genannter Grund	111	13,4
Flexibilitätspuffer für (regulär) Vollzeitbeschäftigte	90	10,8
Personalauswahl für unbefristete Positionen	85	10,2
Vertretung eines bestimmten Beschäftigten	62	7,5
Gesamt ⁵⁹	831	100

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Betrachtet man zunächst die Häufigkeitsauswertungen des gesamten Samples dominiert das Kostenargument als wichtigster Grund für befristete Beschäftigung (finanzielle Flexibilisie-

⁵⁷ Abweichungen in der Fallzahl sind auf fehlende Werte bei diesem Item zurückzuführen. Dieser Frage wurde nur an Callcenter gestellt, die mindestens einen befristet beschäftigten Agenten im Unternehmen haben.

rung). Für 23,7% der Unternehmen ist dies ausschlaggebend. Das zweitwichtigste Argument ist personelle Flexibilität, um unerwartete Aufkommenssteigerungen abzufangen (20,7) (numerische Flexibilisierung). 13,7% befristen, um Abwesenheiten anderer Mitarbeiter auszugleichen, weitere 7,5% zur Vertretung eines bestimmten Mitarbeiters. Der in segmentations-theoretischen Betrachtungsperspektiven häufig genannte „Flexibilitätspuffer“ für die Stammbesellschaft ist für 10,8% der befragten Unternehmen ausschlaggebend, vergleichbare Bedeutung hat die „Screeningfunktion“ befristeter Beschäftigung zur Personalauswahl für unbefristete Positionen (10,2%).

Betrachtet man nun die jeweiligen Befristungsmotive im Ländervergleich, sind entscheidende Unterschiede erkennbar. In den asiatischen Ländern dominieren mit großem Abstand Kostengründe: in Japan bei 78% der befragten Unternehmen und in Südkorea bei 65%. Auch in den USA nennt eine Mehrzahl von 31% die Möglichkeit, durch Befristung Kosten zu sparen, als wichtigsten Grund. Der Flexibilitätsaspekt, unerwartete Aufkommenssteigerungen zu bewältigen, rangiert länderübergreifend mit 24 an zweiter Stelle (vgl. Tabelle 66, S. 234). Dieses Argument wird vor allem von liberalen Marktwirtschaften mit einem, im Vergleich zu den USA, etwas stärkeren Beschäftigungsschutz, wie Großbritannien und Kanada, als wichtigstes Motiv genannt. Mit knapp 55% ist dies auch für spanische Callcenter der wichtigste Grund zu befristen. In Frankreich und in Schweden dient befristete Beschäftigung für die Mehrzahl der Unternehmen vor allem zur Vertretung von Abwesenheit allgemein oder zur Vertretung bestimmter Mitarbeiter. Knapp 30% der dänischen Callcenter betonen die Relevanz der Flexibilitätspuffer-Funktion als ausschlaggebenden Grund. Dies ist mehrheitlich auch für deutsche Callcenter Unternehmen das zentrale Motiv⁵⁸ (vgl. Tabelle 67, S. 236).

⁵⁸ Dieses Ergebnis könnte man als Bestätigung der Kern- und Randbelegschaftsthese interpretieren. Hierbei gilt es jedoch zu bedenken, dass das englischsprachige Item „to buffer full-timers“ in der deutschen Befragung mit „zeitlicher Flexibilität“ übersetzt wurde, was eine etwas weiter gefasste Bedeutung zulässt.

Tabelle 67: Befristungsgründe nach Ländern

Hauptgrund für den Einsatz befristet Beschäftigter	UK		USA		Schweden		Spanien		Süd-Korea		Japan		Deutschland		Frankreich		Dänemark		Kanada	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kostenersparnis	5	6,9	25	30,9	2	2,6	10	14,1	49	64,5	83	78,3	5	6,9	4	4,0	2	5,4	11	8,1
Personalauswahl für unbefristete Positionen	11	15,3	12	14,8	9	11,5	13	18,3	5	6,6	6	5,7	3	4,2	15	14,9	1	2,7	10	7,4
Flexibilitätspuffer für (regulär) Vollzeitbeschäftigte	3	4,2	5	6,2	10	12,8	2	2,8	-	-	4	3,8	21	29,2	12	11,9	11	29,7	22	16,2
Vertretung eines bestimmten Beschäftigten	11	15,3	-	-	20	25,6	3	4,2	-	-	2	1,9	1	1,4	17	16,8	-	-	8	5,9
Vertretung für Abwesenheiten allgemein	3	4,2	4	4,9	34	43,6	-	-	1	1,3	4	3,8	2	2,8	46	45,5	10	27,0	10	7,4
Um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	34	47,2	19	23,5	3	3,9	39	54,9	5	6,6	7	6,6	16	22,2	7	6,9	7	18,9	35	25,7
Anderer Grund	5	6,9	16	19,8	-	-	4	5,6	16	21,1	-	-	24	33,3	-	-	6	16,2	40	29,4
Gesamt	72	100	81	100	78	100	71	100	76	100	106	100	72	100	101	100	37	100	136	100

In die Auswertung einbezogen wurden nur Callcenter, die befristete Beschäftigung nutzen

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Diese, im Ländervergleich bereits angedeuteten Unterschiede werden im Vergleich von unterschiedlichen Befristungsgründen nach Kapitalismusregime noch deutlicher (Tabelle 68 und Tabelle 69, S. 238).

Tabelle 68: Befristungsgründe im Kapitalismusvergleich nach Hall und Soskice

Hauptgrund für den Einsatz befristeter Beschäftigung	Koordinierte Marktwirtschaften		Liberalen Marktwirtschaften	
	N	%	N	%
befristet Beschäftigter				
Kostensparnis	156	28,8	41	14,2
Personalauswahl für unbefristete Positionen	52	9,6	33	11,4
Flexibilitätspuffer	60	11,1	30	10,4
Vertretung eines bestimmten Beschäftigten	43	7,9	19	6,6
Vertretung von Abwesenheit allgemein	97	17,9	17	5,9
Um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	84	15,5	88	30,5
Ein anderer Grund	50	9,2	61	21,1
Gesamt	542	100	289	100

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

So dominieren in liberalen Marktwirtschaften vor allem Befristungsstrategien, um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen. Legt man die dichotome Kapitalismustypologie von Hall und Soskice (2001) zu Grunde, befristen koordinierte Marktwirtschaften hingegen vor allem um Kosten zu sparen (vgl. Tabelle 68). Aufgrund der hohen Varianz innerhalb des Clusters koordinierter Marktwirtschaften liefert die Klassifikation von Amable (2003) hier eine bessere Beschreibung. So ist das Kostenmotiv der finanziellen Flexibilisierung vor allem im asiatischen Kapitalismus (Japan, Südkorea) von zentraler Bedeutung, während in sozialdemokratischen Kapitalismusregimen (Dänemark, Schweden) und in kontinental-europäischen Regimen (Frankreich, Deutschland) die Vertretung von Abwesenheit an erster Stelle steht, gefolgt von der Bedeutung der Befristung als „Flexibilitätspuffer“ für unbefristet Vollzeitbeschäftigte (Tabelle 69).

Tabelle 69: Befristungsgründe im Kapitalismusvergleich nach Amable (2003)

	Marktbasierter Kapitalismus		Kontinental-europäischer Kapitalismus		Sozial-demokratischer Kapitalismus		Mediterraner Kapitalismus		Asiatischer Kapitalismus	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Hauptgrund für den Einsatz befristet Beschäftigter										
Kostensparnis	41	14,2	10	5,8	4	3,5	10	14,1	132	72,5
Personalauswahl für unbefristete Positionen	33	11,4	18	10,3	10	8,7	13	18,3	11	6,0
Flexibilitätspuffer	30	10,4	33	19,0	21	18,3	2	2,8	4	2,2
Vertretung eines bestimmten Beschäftigten	19	6,6	18	10,3	20	17,4	3	4,2	2	1,1
Vertretung von Abwesenheit allgemein	17	5,9	48	27,6	44	38,3	-	-	5	2,8
Um unerwartete Aufkommenssteigerungen aufzufangen	88	30,5	23	13,2	10	8,7	39	54,9	12	6,6
Ein anderer Grund	61	21,1	24	13,8	6	5,2	4	5,6	16	8,8
Gesamt	289	100	174	100	115	100	71	100	182	100

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Die Deskription der unabhängigen Modellvariablen lässt bereits auf ihre Relevanz zur Erklärung von Befristungsstrategien in Callcentern schließen. Zur systematischen Analyse der Signifikanz und Einflussstärke der dargestellten Variablen werden nachfolgend die erwarteten Zusammenhänge in bivariaten und multivariaten Analysen der Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern getestet.

7.4. Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung in Callcentern: bivariate und multivariate Analysen

Wie unterscheiden sich Callcenter, die auf befristete Beschäftigungsverhältnisse zurückgreifen von Callcentern ohne befristet beschäftigte Agenten? Welche der zuvor dargestellten Variablen vermögen es den unterschiedlichen Verbreitungsgrad von Befristungsstrategien zu erklären? In einem ersten Schritt bestätigen die *bivariaten* Analysen das zentrale Ergebnis für den „Fall Deutschland“ (Kapitel 6.3.2) auch für den internationalen Kontext. So ist die Nutzung befristeter Beschäftigung in von Inhouse Callcentern erwartungsgemäß geringer als bei freien Dienstleistern. Diese Ergebnisse bestätigen eine länderübergreifend verbreitetere personelle Flexibilisierung bei ausgelagerten Callcentereinheiten bzw. Firmen. Ebenfalls bestätigt wird die These eines negativen Zusammenhangs zwischen Befristung und Trainingsinvestitionen. Das bedeutet, je höher die Anzahl an Trainingstagen nach der Einführungsschulung von Agenten ist, desto geringer die Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung. Diese Ergebnisse deuten auf Bindungsstrukturen durch reguläre Beschäftigungsverhältnisse

bei höheren Humankapitalinvestitionen hin. Ein direkter Einfluss des Ausbildungsniveaus der Mitarbeiter existiert jedoch nicht. Die Präsenz von Gewerkschaften oder Betriebsräten verhindert per se nicht, dass Mitarbeiter befristet einstellt werden. Anders als die länderspezifischen Ergebnisse für Deutschland im 6. Kapitel gezeigt haben, ist im internationalen Kontext die Wahrscheinlichkeit, dass mindestens ein angestellter Agent befristet beschäftigt ist, bei Callcentern mit Interessenvertretung höher, als bei solchen ohne.

Callcenter, die befristete Mitarbeiter in ihren Firmen haben, sind meist größer, jünger, seltener im Telekommunikationssektor und haben einen höheren Frauenanteil, als Callcenter mit ausschließlich unbefristet Beschäftigten. Auf die strategische Entscheidung, ob befristet wird oder nicht, spielen das Qualifikationsniveau und das bediente Kundensegment hingegen keine Rolle (vgl. Tabelle 70). Diese Zusammenhänge werden in den nachfolgenden multivariaten Analysen ausführlicher betrachtet.

Tabelle 70: Nutzung befristeter Beschäftigung, bivariate Korrelationsmatrix

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Befristete Beschäftigung (ja/nein)	1											
2	Inhouse	-0,099	1										
3	Interessenvertretung	0,136	0,109	1									
4	Anzahl Trainingstage im 1. Jahr	-0,083	0,140	0,105	1								
5	Schulausbildung bis zum 18. L.	-0,033	-0,063	-0,098	-0,003	1							
6	Universitätsabschluss	0,006	0,127	0,121	0,065	-0,541	1						
7	Kundensegment: gr. Geschäftsk.	-0,031	-0,144	-0,095	-0,026	-0,043	0,062	1					
8	Branche: Banken	0,016	0,085	0,012	0,037	-0,024	0,079	-0,040	1				
9	Branche: Telekommunikation	-0,126	-0,004	-0,101	-0,057	0,015	-0,038	0,019	-0,193	1			
10	Unternehmensgröße	0,088	-0,160	-0,096	0,077	0,080	-0,130	-0,036	0,067	0,140	1		
11	Alter	-0,130	0,128	-0,075	0,057	-0,039	0,032	0,037	-0,057	0,068	0,022	1	
12	Frauenanteil	0,147	-0,011	0,076	0,005	0,034	-0,201	-0,149	0,020	-0,109	-0,047	-0,018	1

Pearsons R; Fett: Statistische Signifikanz $p < 0,05$

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Um den Einfluss der unabhängigen Variablen auf die Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung im *multivariaten* Zusammenhang und unter Berücksichtigung von Länder- und Kapitalismusregimeeffekten zu prüfen, werden im Folgenden fünf verschiedene logistische Regressionsmodelle dargestellt. Die abhängige Variable ist auch hier eine Dummy-Variable, welche misst, ob Callcenter Mitarbeiter befristet beschäftigen oder nicht (vgl. Tabelle 71, S. 243).

Das Grundmodell 1 analysiert die Determinanten befristeter Beschäftigung ohne die Variablen, welche die jeweiligen Länder-, Marktwirtschafts- oder Beschäftigungsregulierungskon-

texte abbilden. Im 1. Modell bestätigt sich der signifikant negative Effekt der Organisationsform: Inhouse Callcenter haben im Vergleich zu freien Dienstleistern eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung. Dieser Effekt bleibt über alle gerechneten Modelle (1-5) konstant und existiert unabhängig von verschiedenen Länder- bzw. Kapitalismuskontexten. Hypothese 4 (*Inhouse Call Center haben Länder- und Kapitalismusregime übergreifend eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung*) wird somit bestätigt.

Ebenfalls über alle Modelle konstant ist der Zusammenhang zwischen Schulungsinvestitionen der Unternehmen und ihren Befristungsstrategien. Je höher die Anzahl an Schulungstagen im ersten Jahr, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass auf befristete Beschäftigung zurückgegriffen wird. Diese Befunde bestätigen Hypothese 7 (*je höher die Schulungsinvestition in die Callcenter-Mitarbeiter im Unternehmen ist, desto geringer die Befristungswahrscheinlichkeit*). Ebenso existiert ein negativer Zusammenhang zwischen hohem Qualifikationsniveau (Hochschulabschluss) und Befristung, welcher die Bindung qualifizierter Mitarbeiter durch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse betont. Unternehmen, die vorwiegend hochqualifizierte Agenten beschäftigen, haben somit eine signifikant niedrigere Befristungswahrscheinlichkeit.

Die Existenz von Gewerkschaften und Betriebsräten in Callcentern verhindert nicht die Befristung von Beschäftigung, sondern scheint diese sogar zu begünstigen: Firmen mit gewerkschaftlicher und/ oder betrieblicher Interessenvertretung haben eine höhere Wahrscheinlichkeit der Befristung. Hypothese 3 (*Callcenter mit Arbeitnehmerinteressenvertretung haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung*) wird daher verworfen. Dieser Effekt bleibt auch unter Berücksichtigung unterschiedlich hoher Beschäftigungsregulierung (Modell 2) und detaillierter Kapitalismus- (Modell 4) bzw. Länderkontexte (Modell 5) konstant. Lediglich der klassische, dichotome Kapitalismusvergleich (Hall & Soskice 2001) nach liberalen vs. koordinierten Marktwirtschaften (Modell 3) nivelliert den Effekt von Interessenvertretung. Die schwächere Interessenvertretung in liberalen Marktwirtschaften steht dabei im Zusammenhang mit einer geringeren Nutzung befristeter Beschäftigung.

Keinen Einfluss auf die Entscheidung von Unternehmen, Mitarbeiter befristet einzustellen, hat das bediente Kundensegment. Hypothese 5 (*Callcenter, die primär das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, haben eine geringere Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung*) wird daher zurückgewiesen. Ebenso wenig spielt eine Rolle, ob das Callcenter im Bankensektor verortet ist, oder nicht. Dagegen existieren modellübergreifend Effek-

te der übrigen Kontrollvariablen: Die Befristungswahrscheinlichkeit in Telekommunikations-Callcentern ist geringer als in den übrigen Firmen, gleiches gilt für ältere Firmen im Vergleich zu jüngeren Unternehmen. Umgekehrt wird deutlich: je größer das Unternehmen und je höher der Frauenanteil, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass auch Mitarbeiter mit befristeten Verträgen in den Firmen arbeiten.

Welche Bedeutung haben nun die verschiedenen institutionellen Rahmenbedingungen auf die Beschäftigungsstrategien der Callcenter im Einzelnen? Anlehnend an bereits veröffentlichte Analysen (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009) werden im 2. Modell zunächst die Einflüsse des Beschäftigungsschutzes einbezogen. Auf Basis des *OECD-employment protection Index* wird zwischen hohem Beschäftigungsschutz (Frankreich, Spanien), mittlerem bzw. gemischtem- (Deutschland, Österreich, Schweden, Südkorea) und geringem Beschäftigungsschutz (Kanada, Dänemark, USA, Japan) unterschieden. Geringer Beschäftigungsschutz fungiert hierbei als Referenzkategorie. Sowohl Länder mit mittlerem- als auch mit hohem Schutz vor Kündigung haben eine signifikant höhere Befristungswahrscheinlichkeit, als Länder mit niedrigem Beschäftigungsschutz. Hypothese 2 (*Callcenter in Ökonomien mit einem hohen Beschäftigungsschutz haben eine höhere Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung als Callcenter in Ländern mit geringem Beschäftigungsschutz*) wird dementsprechend bestätigt. Befristete Beschäftigung dient also vor allem in Ländern mit hohem Kündigungsschutz als Flexibilisierungsinstrument. Im Vergleich zum Grundmodell 1 erhöht sich die erklärte Varianz durch Berücksichtigung des Beschäftigungsschutzes geringfügig von 7,6% auf 6,8%.

Eine höhere Erklärungskraft (Pseudo $R^2=0,106$) liefert das dritte Modell, in dem der Einfluss unterschiedlicher marktwirtschaftlicher Koordinationsmechanismen betrachtet wird. Diesbezüglich wird der marktförmige Koordinationsmechanismus in liberalen Marktwirtschaften dem der strategischen Interaktion in koordinierten Marktwirtschaften gemäß der Typologie von Hall und Soskice (2001) gegenübergestellt. Erwartungsgemäß ist die Befristungswahrscheinlichkeit in koordinierten Marktwirtschaften höher als in liberalen Marktwirtschaften (Bestätigung von Hypothese 1: *Callcenter in koordinierten Marktwirtschaften haben im Vergleich zu liberalen Marktwirtschaften eine höhere Nutzung befristeter Beschäftigung*). Die für liberale Ökonomien charakteristische hohe Arbeitsmarktflexibilität mit geringerem Kündigungsschutz („hire and fire“) und einer geringeren Bedeutung von Gewerkschaften und Betriebsräten, verringert folglich den Bedarf an zeitlich befristeten Beschäftigungsformen. Wie bereits erwähnt verschlechtert sich im Modell 3 der Effekt der Variable „Interessenvertretung“, da dieser Aspekt bereits in der aggregierten Ebene unterschiedlicher Kapitalismus-

regime mit größerer Relevanz (CMEs) - oder geringerer Bedeutung (LMEs) nicht-marktlicher Akteure wie Gewerkschaften enthalten ist. Auch hier existieren jedoch nicht unbedeutende Varianzen innerhalb der jeweiligen Kapitalismuscluster, was zuvor im Vergleich der koordinierten Marktwirtschaften Dänemark und Japan deutlich gemacht wurde (vgl. Abschnitt 7.3). Im 4. Modell wird daher die Erklärungskraft der etwas differenzierten Kapitalismustypologie nach Amable (Amable, 2003) getestet. Wie zuvor erwähnt, ist das Cluster des marktbasierten Kapitalismus (MBC) in Amables Klassifikation identisch mit den liberalen Marktwirtschaften nach Hall und Soskice, was auf eine relativ große Homogenität innerhalb der Gruppe liberaler Marktwirtschaften schließen lässt. Die Gruppe der koordinierten Kapitalismusregime differenziert sich allerdings in kontinentaleuropäische- (CEC), sozialdemokratische- (SDC), mediterrane- (MC) und asiatische (AC) Marktwirtschaften aus. Im Vergleich zu marktbasierten Kapitalismusregimen (Referenzkategorie) haben alle übrigen Kapitalismusformen eine erhöhte Befristungswahrscheinlichkeit. In asiatischen Marktwirtschaften ist diese mehr als achtmal und im mediterranen Kapitalismus etwa dreifach so hoch.⁵⁹

Modell 5 liefert den höchsten Anteil erklärter Varianz. Hier werden die Effekte der einzelnen Ländervariablen gemessen. Als Referenzkategorie fungiert die USA. Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten von Amerika ist die Wahrscheinlichkeit befristet Beschäftigter Mitarbeiter im Callcenter in Japan fast 14mal so hoch und in Südkorea 10mal höher (vgl. odd-ratios im statistischen Anhang, Tabelle 81). Unter Berücksichtigung der jeweiligen Ländereffekte verschwindet ebenso wie in Modell 3 der signifikante Einfluss von Interessenvertretungsstrukturen, was durch die länderspezifischen Unterschiede in der Interessenvertretung zu erklären ist.

Insgesamt liefern die Modelle plausible Ergebnisse, allerdings keine sehr hohe Varianzerklärung (vgl. Tabelle 71, S. 243). Da Befristungen aus unterschiedlichen Gründen und in sehr unterschiedlichem Ausmaß verwendet werden, sind die nachfolgenden Analysen zur Befristungsintensität (Kapitel 7.5.) und zu den Befristungsmotiven (Kapitel 7.6) von besonderem Interesse.

⁵⁹ Angaben basieren auf odd-ratios, vgl. hierzu statistischen Anhang, Tabelle 81. Die in Tabelle 71 dargestellten Koeffizienten sind Logits.

Tabelle 71: Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung: logistische Regressionsmodelle

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5	
Kapitalismusregime										
Koordinierte Marktwirtschaft (Referenz LME)					1,085	***				
CEC							0,592	***		
SDC							0,986	***		
AC							2,173	***		
MC (Referenz: MBC)							1,178	***		
Beschäftigungsschutz										
Beschäftigungsschutz: hoch			0,475	***						
Beschäftigungsschutz: gemischt (Referenz: niedrig)			0,625	***						
Ländervariablen										
Österreich									0,926	***
Kanada									0,333	
Dänemark									0,873	***
Frankreich									1,215	***
Deutschland									0,625	***
Japan									2,632	***
Südkorea									2,324	***
Spanien									1,653	***
Schweden									1,722	***
UK (Referenz: USA)									0,576	***
Inhouse (1=ja)	-0,349	***	-0,241	**	-0,190	*	-0,328	***	-0,275	**
Interessenvertretung (1=ja)	0,599	***	0,390	***	0,119		0,331	***	0,094	
Trainingstage im 1. Jahr	-0,012	***	-0,012	***	-0,011	***	-0,010	***	-0,010	***
Ausbildung bis 18j (1=ja)	-0,043		0,019		0,045		-0,050		-0,167	
Hochschulabschluss (1=ja)	0,275	**	0,279	*	0,222		0,132		-0,081	
Große Geschäftskunden (1=ja)	-0,011		-0,025		0,043		0,138		0,139	
Sektor: Banken (1=ja)	-0,129		-0,155		-0,160		-0,170		-0,147	
Sektor: Telekom. (1=ja)	-0,683	***	-0,667	***	-0,645	***	-0,622	***	-0,552	***
Unternehmensgröße	0,231	***	0,257	***	0,318	***	0,334	***	0,344	***
Alter des Unternehmens	-0,319	***	-0,265	***	-0,193	***	-0,110		-0,088	
Frauenanteil	0,014	***	0,013	***	0,012	***	0,010	***	0,010	***
Konstante	-1,131	***	-1,492	***	-2,088	***	-2,155	***	-2,372	***
N	1936		1936		1936		1935		1936	
LR Chi ²	202,83	***	228,86	***	282,67	***	343,05	***	361,61	***
Pseudo R ²	0,076		0,086		0,106		0,129		0,136	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

7.5. Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern: bivariate und multivariate Analysen

Die Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung beschreibt den Anteil befristeter Mitarbeiter in Relation zu allen Beschäftigten im Callcenter. Auch hier weisen bereits die deskriptiven Analysen (Abschnitt 7.3.) auf Unterschiede nach Organisations-, Markt(wirtschafts)- und Länderkontexten hin. Ebenso sind Einflüsse von Institutionen der Arbeitnehmervertretung wahrscheinlich.

Anhand der *bivariaten Korrelationen* lässt sich bereits ablesen, dass die Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung erwartungsgemäß in Inhouse Callcentern geringer ist, als bei freien Dienstleistern. Der Befristungsanteil im Unternehmen sinkt mit steigender Anzahl an Trainingstagen. Signifikant negativ ist auch der Zusammenhang zwischen Ausbildungsniveau (Schulbildung bis zum 18. Lebensjahr) und der Befristungsintensität. Keinen Einfluss haben überraschenderweise Institutionen der Arbeitnehmer-Interessenvertretung. Anders als in den Zusammenhangsberechnungen zur Nutzungswahrscheinlichkeit findet sich jedoch ein signifikanter Effekt des bedienten Kundensegments: „Business Callcenter“, welche große Geschäftskunden bedienen, haben im Vergleich zu Unternehmen im Privatkunden- und Massenmarktsegment einen geringeren Anteil befristet beschäftigter Agenten. Ebenfalls sinkt der Befristungsanteil mit zunehmenden Alter und zunehmender Größe des Callcenters. Frauen finden sich häufiger in befristeten Beschäftigungsverhältnissen: mit zunehmenden Anteil weiblicher Agenten steigt das Ausmaß befristeter Beschäftigung (vgl. Tabelle 72).

Tabelle 72: Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Callcentern: Korrelationsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 % Befristet	1											
2 Inhouse	-0,163	1										
3 Interessenvertretung	0,004	0,109	1									
4 Anzahl Trainingstage im 1. Jahr	-0,189	0,140	0,105	1								
5 Schulausbildung bis zum 18. L.	-0,103	-0,063	-0,098	-0,003	1							
6 Universitätsabschluss	-0,009	0,127	0,121	0,065	-0,541	1						
7 Kundensegment: gr. Geschäftsk.	-0,089	-0,144	-0,095	-0,026	-0,043	0,062	1					
8 Branche: Banken	-0,009	0,085	0,012	0,037	-0,024	0,079	-0,040	1				
9 Branche: Telekommunikation	-0,010	-0,004	-0,101	-0,057	0,015	-0,038	0,019	-0,193	1			
10 Unternehmensgröße	-0,115	-0,160	-0,096	0,077	0,080	-0,130	-0,036	0,067	0,140	1		
11 Alter	-0,178	0,128	-0,075	0,057	-0,039	0,032	0,037	-0,057	0,068	0,022	1	
12 Frauenanteil	0,146	-0,011	0,076	0,005	0,034	-0,201	-0,149	0,020	-0,109	-0,047	-0,018	1

Pearsons R; fett: Statistische Signifikanz: $p < 0,05$

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Diese Korrelationen werden nachfolgend im *multivariaten Zusammenhang* dargestellt (Tabelle 73, S. 248) und in Bezug auf die im Abschnitt 7.1.3 formulierten Hypothesen getestet.

Zur Analyse der verschiedenen Kontextfaktoren für das Ausmaß befristeter Beschäftigung in Callcentern werden nachfolgend 5 verschiedene Regressionsmodelle⁶⁰ präsentiert. Modell 1 liefert diesbezüglich eine Übersicht des „Grundmodells“ relevanter unabhängiger Variablen ohne Berücksichtigung von länder- und kapitalismusspezifischen institutionellen Rahmenbedingungen. Modell 2 misst zusätzlich den Einfluss von Beschäftigungsregulierung bzw. Beschäftigungsschutz auf die Befristungspraktiken. Den Einfluss von Kapitalismusregimen auf das Ausmaß befristeter Beschäftigung liefern die Modelle 3 (Kapitalismustypologie nach Hall und Soskice) und 4 (Kapitalismustypologie nach Amable). Die spezifische Bedeutung der einzelnen Länderkontexte wird durch Berücksichtigung von Ländervariablen im 5. Modell präsentiert (vgl. Tabelle 73, S. 248).

Ebenso wie die Nutzungswahrscheinlichkeit-, steht auch die Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in engem Zusammenhang mit der Organisationsform des Callcenters. So ist der Anteil befristet Beschäftigter Agenten bei freien Dienstleistern signifikant höher, als in Inhouse Callcentern (Bestätigung von Hypothese 4). Die mit freien Dienstleistern assoziierte höhere Marktförmigkeit der Leistungserstellung bzw. der höhere Marktdruck schlägt sich also nicht nur in der Befristungswahrscheinlichkeit sondern auch im Ausmaß der Beschäftigungsflexibilisierung wieder. Keinen signifikanten Effekt auf die Befristungsintensität hat die Existenz von Institutionen der Interessenvertretung. Hypothese 3 (*Callcenter mit Arbeitnehmerinteressenvertretung haben eine geringere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung*) wird daher verworfen. Eine Ausnahme bildet diesbezüglich Modell 3, welches den Einfluss unterschiedlicher Kapitalismusregime nach Hall und Soskice berücksichtigt. Hier bestätigt sich, was vorangegangene Auswertungen bereits andeuten: ein signifikanter Zusammenhang zwischen Befristungsintensität und der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung existiert in koordinierten, jedoch nicht in liberalen Marktwirtschaften (vgl. hierzu auch Shire et al 2009 und van Jaarsveld et al. 2009).

Schulungsinvestitionen und das Bildungsniveau der Callcenter Agenten wirken sich negativ auf die Befristungsquote aus. Firmen mit überwiegend gut gebildeten Agenten (Schulausbildung bis zum 18. Lebensjahr) befristen signifikant weniger, als ihre Konkurrenten mit weni-

⁶⁰ In die Analyse der nachfolgenden OLS-Regressionsmodelle wurden nur Fälle aufgenommen, in denen mindestens ein Agent befristet Beschäftigt ist. Gerechnet wird mit dem logarithmierten Anteil befristeter Beschäftigung als abhängige Variable (eine ausführlichere Methodendiskussion zur Auswahl des Analyseverfahrens findet sich im Abschnitt 6.1.2.)

ger gut ausgebildeten Mitarbeitern. Zudem gilt: Je höher die Anzahl der Trainingstage, den ein typischer Agent im ersten Jahr erhält, desto geringer der Befristungsanteil im Unternehmen. Damit bestätigt sich die Annahme (Hypothese 7), wonach Firmen Mitarbeiter für qualifizierte und wissensintensive (Dienst)Leistungen eher langfristig an sich binden.

Anders als Entscheidungen zur Nutzung befristeter Beschäftigung (ja oder nein), stehen Strategien, Befristung in höherem oder geringerem Maße als Flexibilisierungsinstrument zu nutzen in signifikanter Beziehung zum bedienten Kundensegment. Agenten in "Business Callcentern", die vorwiegend mit großen Geschäftskunden telefonieren, haben also nicht nur bessere Arbeitsbedingungen (Batt, 2000; Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009; Holman/Frenkel/Sørensen/Wood, 2009), sondern auch eine höhere Beschäftigungssicherheit im Sinne geringer Befristungsanteile (Bestätigung von Hypothese 5: *Callcenter, die primär das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, haben eine geringere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung*). Dieser ‚Kundenmarkt‘ hat demnach eine stabilisierende Wirkung auf Beschäftigung, hier im Sinne von regulären Beschäftigungsbeziehungen.

Kein signifikanter Unterschied in der Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung existiert zwischen verschiedenen Sektoren (Bankensektor, Telekommunikationssektor). Die Bedeutung der hier präsentierten Kontrollvariablen variiert nach Modellen, was ein Hinweis auf länder- und kapitalismusspezifische Interaktionen ist, die durch die Hereinnahme dieser Variablen kontrolliert werden. Allgemein bestätigen auch diese Analysen die Präferenz einer höheren „externen“ Beschäftigungsflexibilisierung (hier: befristete Beschäftigung) bei kleinen Unternehmen (vgl. Tabelle 73, S. 248). Vergleichbare Befunde existieren zu den Beschäftigungsformen der freien Mitarbeit und der geringfügigen Beschäftigung in der Medien- und Verlagsindustrie (vgl. Kapitel 6).

Das 2. Modell misst den Einfluss der Beschäftigungsregulierung im Sinne von Beschäftigungssicherheit („employment protection“), vor allem im Sinne von Kündigungsschutz. Callcenter in Ländern mit hoher und mittlerer institutioneller Regulierung zur Beschäftigungssicherheit haben einen signifikant höheren Befristungsanteil, als Länder mit geringer Regulierung. Hypothese 2 (*Callcenter in Ökonomien mit einem hohen Beschäftigungsschutz haben eine höhere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung als Callcenter in Ländern mit geringem Beschäftigungsschutz*) wird entsprechend bestätigt. Befristete Beschäftigungsverhältnisse werden hier in stärkerem Ausmaß genutzt, um Kündigungsschutz-Regelungen für regulär Beschäftigte zu umgehen.

In eine ähnliche Richtung weisen die Ergebnisse des 3. Analysemodells: eine hohe marktförmige Koordination in liberalen Marktwirtschaften steht im Zusammenhang mit einer niedri-

gen Befristungsintensität, während Befristung vor allem in koordinierten Marktwirtschaften ein wichtiges Instrument der Beschäftigungsflexibilisierung ist (Bestätigung von Hypothese 1: *Callcenter in koordinierten Marktwirtschaften haben im Vergleich zu liberalen Marktwirtschaften eine höhere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung*).

Ebenso zeigt Modell 4 sowohl in kontinentaleuropäischen, als auch in sozialdemokratischen, -asiatischen- und mediterranen Kapitalismusformen eine signifikant höhere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung, als in marktbasierter Kapitalismusregimen. Besonders groß ist hierbei der Unterschied im Vergleich von marktbasierendem Kapitalismus einerseits und asiatischem sowie mediterranem Kapitalismus andererseits. Varianzen in der Gruppe der koordinierten Marktwirtschaften erklären, warum Modell 4 mit einer differenzierten Kapitalismustypologie einen deutlich höheren Anteil der Varianz erklären kann (32,8%), als die dichotome Varieties of Capitalism Klassifikation im Modell 3 (23,9%). Die relativ hohe Homogenität der Kapitalismuskuster nach Amable wird bei der Betrachtung von Modell 5 deutlich: durch die Hereinnahme der jeweiligen Länder erhöht sich der erklärte Varianzanteil kaum. Im Vergleich zur Referenzkategorie USA wird in diesem Modell nochmals explizit die signifikant höherer Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung in Österreich, Frankreich, Deutschland, Japan, Südkorea, Spanien und Schweden deutlich gemacht. Dänemark bleibt in diesem Zusammenhang ein Sonderfall (vgl. Tabelle 73, S. 248).

Tabelle 73: Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5	
Kapitalismusregime										
CME					1,027	***				
(Referenz LME)										
CEC							0,778	***		
SDC							0,227	*		
AC							1,646	***		
MC							1,271	***		
(Referenz: MBC)										
Beschäftigungsschutz										
Beschäftigungsschutz: hoch			0,634	***						
Beschäftigungsschutz: gemischt			0,454	***						
(Referenz: niedrig)										
Ländervariablen										
Österreich									1,058	***
Kanada									0,063	
Dänemark									0,159	
Frankreich									0,941	***
Deutschland									0,679	***
Japan									1,719	***
Südkorea									1,760	***
Spanien									1,401	***
Schweden									0,414	**
UK									0,217	
(Referenz: USA)										
Individuelle Variablen										
Inhouse (1=ja)	-0,454	***	-0,337	***	-0,298	***	-0,378	***	-0,372	***
Interessenvertretung (1=ja)	0,103		-0,087		-0,280	***	-0,027		-0,083	
Trainingstage im 1. Jahr	-0,011	***	-0,011	***	-0,010	***	-0,008	***	-0,008	***
Ausbildung bis 18j (1=ja)	-0,306	***	-0,327	***	-0,219	**	-0,187	**	-0,212	**
Hochschulabschluss (1=ja)	-0,051		-0,183		-0,130		-0,175	*	-0,241	**
Gr. Geschäftskunden (1=ja)	-0,298	***	-0,302	***	-0,229	**	-0,151		-0,151	
Sektor: Banken (1=ja)	0,042		-0,007		-0,050		-0,090		-0,091	
Sektor: Telekom. (1=ja)	-0,104		-0,149		-0,126		-0,141		-0,123	
Unternehmensgröße	-0,090	***	-0,090	***	-0,025		-0,055	**	-0,057	**
Alter des Unternehmens	-0,225	***	-0,180	***	-0,110	**	0,011		0,022	
Frauenanteil	0,007	***	0,005	***	0,003	*	-0,001		-0,001	
Konstante	4,190	***	4,050	***	3,382	***	3,444	***	3,402	***
N	865		865		865		856		865	
F	12,2	***	13,7	***	23,63	***	29,15	***	21,16	***
Korr. R ²	0,1248		0,160		0,239		0,328		0,329	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

7.6. Nutzungsintensität und Einsatzstrategien befristeter Beschäftigung

In einem letzten Schritt wird die Bedeutung unterschiedlicher Einsatzstrategien von befristet beschäftigten Agenten auf betrieblicher Ebene systematisch in die Analyse einbezogen. Die Befristung von Mitarbeitern kann, wie zuvor diskutiert, aus sehr unterschiedlichen Gründen erfolgen. Diese Feststellung klingt zunächst banal, in der Debatte um atypische Beschäftigung findet hier jedoch zu selten eine Differenzierung statt. Im Folgenden soll deshalb genauer untersucht werden, welche Bedeutung unternehmerische Befristungsmotive auf die jeweiligen Beschäftigungsstrategien haben und wie diese im Kontext von markt- und länderspezifischen Rahmenbedingungen zu bewerten sind. Der Fokus gilt dabei besonders der Frage, welche Befristungsgründe mit hohen Befristungsanteilen korrelieren und wo befristete Beschäftigung eher eine Ausnahme, oder ein vorübergehender Beschäftigungsstatus ist, der in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis mit dem Unternehmen mündet. Diese Motive geben Rückschlüsse, ob die Befristung der finanziellen, numerischen oder funktionalen Flexibilisierung dient, oder aber eine Kombination aus verschiedenen Flexibilisierungsfunktionen. Zugleich liefern diese Analysen weitere Aufschlüsse über die Gültigkeit oder Verwerfung von Kern- und Randbelegschaftsthesen im Kontext von befristeter Beschäftigung in Callcentern.

Hierfür werden ergänzend zu den in Abschnitt 7.5 präsentierten Determinanten der Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung folgende fünf Variablen zu Befristungsgründen in die OLS-Regressionsanalysen aufgenommen: Kostenersparnis, Personalscreening für Festverträge, Flexibilitätspuffer für Festangestellte, Abwesenheitsvertretung, sowie Befristung zur Begegnung unerwarteter Aufkommenssteigerungen. Im Unterschied zu den zuvor präsentierten Modellen wurde hier Österreich aus methodischen Gründen aus der Analyse ausgeschlossen, da nur zwei gültige Fälle für diese Items vorhanden waren. Auch bei den anderen Ländern gibt es für diese Variablen fehlende Werte, welche die insgesamt niedrigeren Fallzahlen in den Regressionsmodellen erklären (vgl. Tabelle 74, S. 251).

Tabelle 74 (S. 251) liefert die Zusammenfassung von 5 verschiedenen Regressionsmodellen; dem Grundmodell (1) mit den angesprochenen Variablen zum Befristungsgrund sowie 4 weiteren Modellen des Länder- und Kapitalismusvergleichs. Das Grundmodell 1 rückt die Bedeutung numerischer und finanzieller Flexibilisierung in den Vordergrund. Die Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung steigt, wenn Callcenter befristet, um unerwartete Aufkommenssteigerungen im Call Volumen abzufangen oder Personal für Festverträge auszuwählen – vor allem aber wenn befristet wird, um Kosten zu sparen. Diese Effekte erweisen sich modellübergreifend als signifikant. Bisherige Ergebnisse zu Kostenmotiven (Houseman 2001) wer-

den also auch in diesem Bereich interaktiver Dienstleistungsarbeit bestätigt. Weniger befristet wird hingegen, wenn dies vor allem zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern erfolgt. Hier existiert ein negativer Zusammenhang mit der Befristungsintensität (signifikant in den Modellen 2 und 3). Die Modelle schwächen die These einer befristeten Randbelegschaft als Flexibilitätspuffer für die regulär beschäftigte Kernbelegschaft.

Beim Vergleich der Modelle 1 bis 5 sind jedoch bei Berücksichtigung verschiedener institutioneller Kontexte (Beschäftigungsschutz, Marktwirtschaftssystem) und Ländervariablen Unterschiede in der Stärke und Signifikanz der Befristungsgründe zu beobachten. Das bedeutet, dass nicht nur die Befristungsintensität, sondern auch die Gründe zur Befristung in Abhängigkeit zu verschiedenen Länderkontexten, Beschäftigungsmodellen und Kapitalismusregimen variieren. Um diese möglichen Zusammenhänge besser sichtbar zu machen, werden die zentralen Befristungsgründe in den folgenden Abschnitten (7.6.1. bis 7.6.3) in verschiedenen logistischen Regressionsmodellen als abhängige Variablen betrachtet.

Tabelle 74: Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung im Zusammenhang mit Befristungsmotiven (OLS- Regressionsmodelle)

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5
Koordinierte Marktwirtschaften					0,977	***			
Referenz: Liberale Marktwirtschaften									
Kontinentaleuropäischer Kapitalismus							0,807	***	
Sozialdemokrat. Kapitalismus							0,376	**	
Asiatischer Kapitalismus							1,467	***	
Mediterraner Kapitalismus							1,069	***	
(Referenz: Marktbasierter Kapitalismus)									
Beschäftigungsschutz: hoch			0,835	***					
Beschäftigungsschutz: gemischt			0,496	***					
(Referenz: gering)									
Kanada									0,005
Dänemark									0,246
Frankreich									1,047
Deutschland									0,552
Japan									1,384
Südkorea									1,589
Spanien									1,126
Schweden									0,503
UK									0,079
(Referenz: USA)									
Befr. Grund: Kostenersparnis	0,959	***	0,981	***	0,683	***	0,424	***	0,392
Befr. Grund: Screening	0,420	**	0,314	**	0,324	**	0,336	**	0,239
Befr. Grund: Flexibilitätspuffer	0,166		0,059		-0,003		0,134		0,105
Befr. Grund: Abwesenheitsvertretung	-0,104		-0,285	**	-0,297	**	-0,072		-0,209
Befr. Grund: unerw. Aufkommenssteigerung	0,457	***	0,417	***	0,443	***	0,438	***	0,394
Inhouse (1=ja)	-0,472	***	-0,373	***	-0,351	***	-0,369	***	-0,387
Interessenvertretung (1=ja)	0,221	**	0,010		-0,136		-0,014		-0,021
Trainingstage im 1. Jahr	-0,008	***	-0,007	***	-0,007	***	-0,007	***	-0,007
Ausbildung bis 18j (1=ja)	-0,178	*	-0,236	**	-0,118		-0,119		-0,216
Hochschulabschluss (1=ja)	-0,029		-0,225	*	-0,114		-0,154		-0,306
Gr. Geschäftskunden (1=ja)	-0,286	***	-0,281	***	-0,221	**	-0,183	*	-0,188
Sektor: Banken (1=ja)	-0,008		-0,070		-0,085		-0,090		-0,098
Sektor: Telekom. (1=ja)	0,210		0,068		0,027		0,009		-0,007
Unternehmensgröße	-0,114	***	-0,123	***	-0,062	**	-0,068	**	-0,080
Alter des Unternehmens	-0,126	**	-0,074		-0,029		0,036		0,038
Frauenanteil	0,008	***	0,006	***	0,004	**	0,002		0,001
Konstante	3,471	***	3,490	***	3,006	***	3,014	***	3,228
N	718		718		718		718		718
F	12,99	***	15,42	***	20,06	***	19,83	***	16,19
Korr. R ²	0,211		0,2658		0,311		0,344		0,3462

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

7.6.1. **Finanzielle Flexibilisierung: Befristung um Kosten zu sparen**

Ein zentrales Motiv zur Befristung ist, wie die vorangegangenen Analysen zeigen, das Argument der Kostenersparnis. Sparen können Firmen dabei auf direktem Wege, durch in einigen Ländern geringere Lohn- bzw. Lohnnebenkosten bei befristeten Verträgen, oder indirekt durch Vermeidung von Kosten, die bei Entlassungen anfallen könnten (z.B. Abfindungen). Die nachfolgenden Analysen widmen sich in diesem Zusammenhang den Fragen, für welche Callcenter, in welchen Zusammenhängen das Kostenargument besonders relevant ist. Die abhängige Variable der logistischen Regressionsmodelle ist hier eine Dummy-Variable, die angibt, ob ein Callcenter primär aus Kostengründen befristet oder nicht. Neben den bekannten Einflussvariablen zu organisationalen, institutionellen und länderbezogenen Kontexten werden ergänzend zwei Variablen zur strategischen Ausrichtung der Callcenter einbezogen: die Strategie der Preisführerschaft und die der Kundenorientierung. Damit sollen zusätzlich mögliche Effekte zentraler Wettbewerbs- und Kundenstrategien berücksichtigt werden. Aus methodischen Gründen wird auf ein Analysemodell mit Länder-Dummy-Variablen verzichtet, da hier die Fallzahlen zum Item „Befristung um Kosten zu sparen“ für einige Länder zu gering sind (z.B. nur 2 Callcenter in Dänemark, vgl. hierzu auch Tabelle 67: Befristungsgründe nach Ländern, S. 236).

Tabelle 75 (S. 254) präsentiert vier verschiedene logistische Regressionsmodelle zur Frage, welche Variablen mit Befristungsstrategien zur Einsparung von Kosten korrelieren. Im Grundmodell (Modell 1) zeigt sich überraschend ein positiver Zusammenhang zwischen Inhouse-Callcentern und dem Kosteneinsparmotiv: die Wahrscheinlichkeit, dass Inhouse-Callcenter aus diesem Grund befristeten ist doppelt so hoch, wie bei freien Dienstleistern (vgl. Tabelle 75, S. 254 und ergänzend hierzu odd-ratios im statistischen Anhang, Tabelle 82). Dagegen wirkt sich eine Arbeitnehmerinteressenvertretung negativ auf Kostensenkungsstrategien durch Befristung aus. Keine Bedeutung haben das Qualifikationsniveau der Agenten und das Ausmaß an Trainingsinvestitionen, ebenso wenig das bediente Kundensegment sowie die Unternehmensgröße. Mit Blick auf den Einfluss von Kunden- und Wettbewerbsstrategien wäre ein positiver Einfluss von Preisführerschaftsstrategien auf die Wahrscheinlichkeit, aus Kostengründen zu befristen, zu erwarten. Der positive Zusammenhang in Modell 1 und Modell 2 ist allerdings nicht signifikant und wird unter Berücksichtigung des Einflusses verschiedener Kapitalismusregime in Modell 3 und 4 sogar negativ. So sind in koordinierten Marktwirtschaften Befristungsstrategien zur Kostenersparnis dreimal so wahrscheinlich, wie in liberalen Marktwirtschaften (vgl. Modell 3, ergänzend: odd-ratios im statistischen Anhang,

Tabelle 82). Allerdings deckt Modell 4 diesbezüglich entscheidende Unterschiede zwischen verschiedenen koordinierten Marktwirtschaften auf: im Vergleich zum marktbasieren Kapitalismus ist die Bedeutung von befristeter Beschäftigung um Kosten zu sparen in allen koordinierten Kapitalismusregimen geringer – mit Ausnahme des asiatischen Kapitalismus. Hier ist die Wahrscheinlichkeit 22mal so hoch wie in marktbasieren Marktwirtschaften (vgl. odd-ratios, statistischer Anhang, Tabelle 82). Bei der Betrachtung des Einflusses der jeweiligen unabhängigen Variablen wird bei Kontrolle des Effekts durch den asiatischen Kapitalismus deutlich, dass die Signifikanz der übrigen Determinanten entweder verschwindet oder sehr schwach wird (Organisationsform, Alter des Unternehmens). Auch ist ein Richtungswechsel, unter anderem bei den Variablen Preisführerschaft, Kundenorientierung und Frauenanteil festzustellen. So stellt sich der zu erwartende negative, allerdings nicht signifikante Zusammenhang von Kundenbindung und kostenmotivierten Befristungsstrategien erst nach Kontrolle des asiatischen Kapitalismus ein. Dort scheinen Kundenorientierungs- und Kundenbindungsstrategien nicht im Widerspruch zu Kostensenkungs- und Befristungsstrategien zu stehen. Auch der signifikante Gendereffekt steht in Verbindung mit einem überdurchschnittlich hohen Frauenanteil in japanischen und koreanischen Callcentern (vgl. statistischer Anhang, Tabelle 80).

Betrachtet man die jeweilige Erklärungskraft der einzelnen Modelle, so wird ein deutlicher Anstieg der erklärten Varianz im Übergang von Modell 3 (13,5%) zu Modell 4 (35,5%) sichtbar. Dies bedeutet, dass der überwiegende Anteil der Varianz durch die unterschiedlichen Kapitalismusregime erklärt wird. Konkret ausgedrückt spielen weder Sektoren noch Kundensegmente oder Wettbewerbsstrategien, sondern vielmehr die Zuordnung zu asiatischen, marktbasieren oder anderen Kapitalismusregimen die ausschlaggebende Rolle, ob befristete Beschäftigung primär zur finanziellen Flexibilisierung oder aus anderen Gründen verwendet wird (vgl. Tabelle 75, S. 254).

Tabelle 75: Befristung um Kosten zu sparen: Logit Modelle

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
Kontinentaleuropäischer Kapitalismus							-0,761	*
Sozialdemokrat. Kapitalismus							-2,529	**
Asiatischer Kapitalismus							3,096	***
Mediterraner Kapitalismus (Referenz: Marktbasierter Kapitalismus)							-0,745	
Koordinierte Marktwirtschaften Referenz: Liberale Marktwirtschaften					1,137	***		
Beschäftigungsschutz: hoch Referenz: gering			-1,913	***				
Beschäftigungsschutz: gemischt			-0,404	*				
Inhouse (1=ja)	0,801	***	0,630	***	0,968	***	0,473	*
Interessenvertretung (1=ja)	-1,061	***	-0,651	***	-1,484	***	-0,254	
Trainingstage im 1. Jahr	-0,003		-0,003		-0,003		-0,002	
Kundensegment: große Geschäftskunden	-0,354		-0,406		-0,255		0,113	
Strategie: Preisführerschaft	0,029		0,216		-0,134		-0,280	
Strategie: Kundenorientierung	0,371	*	0,390	*	0,214		-0,330	
Sektor: Banken	0,546	**	0,693	***	0,427		0,431	
Sektor: Telekommunikation	-0,046		0,200		-0,219		-0,003	
Unternehmensgröße	-0,092		-0,093		-0,024		0,020	
Alter des Unternehmens	-0,298	**	-0,310	**	-0,158		0,276	*
Frauenanteil	0,017	***	0,020	***	0,011	**	-0,002	
Konstante	-1,771	***	-1,694	***	-2,457	***	-2,606	***
N	717		717		717		717	
LR chi2	81,24	***	108,43	***	100,67	***	264,59	***
Pseudo R2	0,109		0,145		0,135		0,355	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

7.6.2. Numerische Flexibilisierung: Befristung um unerwartete Aufkommenssteigerungen abzufangen

Ein weiteres Argument, warum Mitarbeiter befristet eingestellt werden, ist grade in Callcentern der durch schwankende Call- und Auftragsvolumen hervorgerufene numerische Flexibilisierungsbedarf. Auch hier verdeutlichen die vorangegangenen Analysen (vgl. Tabelle 74: Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung im Zusammenhang mit Befristungsmotiven, S. 251) signifikant höhere Befristungsanteile bei Callcentern, die aus diesem Grund befristeten.

Die in Tabelle 76 zusammengefassten logistischen Regressionsmodelle überprüfen die Bedeutung von Organisationscharakteristika, Branchen, Kunden-, Markt- und Wettbewerbsstrategien, sowie institutionellen Kontexten des Beschäftigungsschutz und der Beschäftigungs- bzw. Kapitalismusmodelle.

Tabelle 76: Befristung um unerwartete Aufkommensteigerung abzufangen: Logit Modelle

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
Kontinentaleuropäischer Kapitalismus							-0,993	***
Sozialdemokrat. Kapitalismus							-1,536	***
Asiatischer Kapitalismus							-1,726	***
Mediterraner Kapitalismus							1,219	***
(Referenz: Marktbasierter Kapitalismus)								
Koordinierte Marktwirtschaften			-0,908	***				
Referenz: Liberale Marktwirtschaften								
Beschäftigungsschutz: hoch					0,106			
Beschäftigungsschutz: gemischt					-1,022	***		
Referenz: gering								
Inhouse (1=ja)	-0,195		-0,291		-0,234		-0,140	
Interessenvertretung (1=ja)	-0,022		0,326		-0,074		-0,190	
Trainingstage im 1. Jahr	-0,021	***	-0,024	***	-0,021	***	-0,020	**
Kundensegment: große Geschäftskunden	0,158		0,117		0,129		0,035	
Strategie: Preisführerschaft	-0,562		-0,453		-0,626		-0,505	
Strategie: Kundenorientierung	-0,376	*	-0,231		-0,321		0,131	
Sektor: Banken	-0,281		-0,194		-0,233		-0,113	
Sektor: Telekommunikation	0,057		0,242		0,001		0,036	
Unternehmensgröße (log)	0,334	***	0,284	***	0,309	***	0,187	**
Alter des Unternehmens (log)	-0,146		-0,248	*	-0,225		-0,169	
Frauenanteil	0,001		0,005		0,003		0,004	
Konstante	-1,926	***	-1,466	**	-1,553	**	-1,166	*
N	717		717		717		717	
LR chi2	46,88	***	61,47	***	65,09		113,58	***
Pseudo R2	0,064		0,084		0,089		0,156	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Die Erklärungskraft dieser Modelle ist insgesamt begrenzt, die höchste Varianzerklärung liefert das 4. Modell (Kapitalismusklassifikation nach Amable 2003). Mit Ausnahme des medi-

terranen Kapitalismus (Spanien), ist die befristete Einstellung von Mitarbeitern zur flexiblen Reaktion auf unerwartete Aufkommenssteigerungen vor allem in marktbasieren Kapitalismusregimen relevant. In koordinierten Marktwirtschaften ist dies, wie Modell 2 verdeutlicht, insgesamt weniger ausschlaggebend. Bezogen auf den Beschäftigungsschutz (Modell 3) ist dieser Befristungsgrund in Ländern mit geringem Beschäftigungsschutz signifikant wahrscheinlicher, als in Ländern mit mittlerem Beschäftigungsschutz. Betrachtet man den Einfluss der verschiedenen organisations- und branchenbezogenen Variablen, wächst die Bedeutung von Befristung mit zunehmender Unternehmensgröße. Dieser Effekt ist in allen 4 Modellen signifikant. Modellübergreifend signifikant ist auch der Einfluss von Schulungsinvestitionen in den jeweiligen Callcentern. Dies bedeutet, je höher die Anzahl an Trainingstagen ist, die ein Agent im ersten Jahr nach der Eingangsschulung erhält, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Callvolumen- und auftragsbedingten Befristung. Zusammenfassend ist die Befristungsstrategie der numerischen Flexibilisierung vor allem für größere Unternehmen in liberalen Marktwirtschaften und im mediterranen Kapitalismus wahrscheinlich.

7.6.3. Numerische (und funktionale) Flexibilisierung: Befristung zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern

Callcenter, die befristen, um vorübergehend abwesende Mitarbeiter zu vertreten, haben insgesamt eine geringere Befristungsquote, als Callcenter, die aus anderen Gründen befristete Beschäftigungsverhältnisse im Unternehmen haben (vgl. Tabelle 74, S. 251). Die nachfolgenden logistischen Regressionsmodelle geben einen Überblick darüber, für welche Callcenter in welchen institutionellen und organisationalen Kontexten dieser Befristungsgrund wahrscheinlich ist (vgl. Tabelle 77, S. 257). Einen eigenständigen, modellübergreifend signifikanten Einfluss hat diesbezüglich die Existenz von Arbeitnehmerinteressenvertretungsstrukturen in Callcentern. Die Wahrscheinlichkeit, dass befristete Beschäftigungsverhältnisse primär Vertretungszwecken dienen, ist in Callcentern mit Interessenvertretung mehr als 4mal so hoch (vgl. odd-ratios, statistischer Anhang, Tabelle 83), wie in Callcentern ohne Gewerkschaften und/oder Betriebsräten. Diese Ergebnisse verdeutlichen einen höheren Legitimierungsgrad von befristeter Beschäftigung zum Vertretungszweck bei Gewerkschaften, der länder- und marktwirtschaftssystemübergreifend existiert. In diesen Fällen sind befristet beschäftigte Mitarbeiter meist nur ein kleiner Anteil der Gesamtbelegschaft, wie die vorangegangenen Analysen im Abschnitt 7.6. verdeutlicht haben. Die Bedeutung von befristeten Arbeitsverhältnissen ist, so ein weiterer Befund der logistischen Regressionsmodelle (vgl. Tabelle 77, S. 257) umso wichtiger, je kleiner das Unternehmen ist. Eine plausible Erklärung hierfür ist, dass sich in

kleinen Unternehmen längere Abwesenheiten von Mitarbeitern nicht einfach durch interne personelle Flexibilisierung kompensieren lassen.

Tabelle 77: Befristung zur Vertretung von Abwesenheit: Logit Modelle

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
Kontinentaleuropäischer Kapitalismus							0,937	***
Sozialdemokrat. Kapitalismus							1,375	***
Asiatischer Kapitalismus							-2,067	***
Mediterraner Kapitalismus							-1,600	**
(Referenz: Marktbasierter Kapitalismus)								
Koordinierte Marktwirtschaften			0,408	*				
Referenz: Liberale Marktwirtschaften								
Beschäftigungsschutz: hoch					1,437	***		
Beschäftigungsschutz: gemischt					1,150	***		
Referenz: gering								
Inhouse (1=ja)	-0,419	*	-0,368	*	-0,173		-0,256	
Interessenvertretung (1=ja)	1,565	***	1,397	***	1,091	***	1,140	***
Trainingstage im 1. Jahr	0,006		0,006		0,006		0,002	
Kundensegment: gr. Geschäftskunden	-0,009		0,001		-0,082		-0,188	
Strategie: Preisführerschaft	0,120		0,091		0,072		0,005	
Strategie: Kundenorientierung	0,145		0,082		0,146		0,198	
Sektor: Banken	-0,003		-0,043		-0,182		-0,013	
Sektor: Telekommunikation	0,213		0,187		0,058		0,246	
Unternehmensgröße	-0,267	***	-0,240	***	-0,277	***	-0,206	**
Alter des Unternehmens	0,466	***	0,488	***	0,561	***	0,286	*
Frauenanteil	-0,001		-0,002		-0,003		0,008	
Konstante	-2,188	***	-2,484	***	-2,758	***	-2,688	***
N	824		842		824		824	
LR chi2	95,91	***	98,70	***	133,72	***	194,64	***
Pseudo R2	0,116		0,120		0,162		0,236	

*Statistische Signifikanz auf dem 0,1 Niveau, ** auf dem 0,05 Niveau*** auf dem 0,01 Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen, Datenbasis GCC Unternehmensbefragung 2004/2005

Mit Blick auf institutionelle Unterschiede des Beschäftigungssystems fällt auf, dass Befristungen aufgrund von abwesenden Mitarbeitern in koordinierte Marktwirtschaften sowie in Beschäftigungssystemen mit hohem und mittleren Beschäftigungsschutz wahrscheinlicher sind als in liberalen Marktwirtschaften und Ökonomien mit geringem Beschäftigungs- bzw. Kündigungsschutz (vgl. Modell 2 und Modell 3). Eine differenzierte Betrachtung von unterschiedlichen Kapitalismusclustern nach Amable (Modell 4) verdeutlicht, dass im sozialdemokratischen (skandinavischen) Kapitalismus Befristungen primär zur Vertretung von Abwe-

senheit besonders wahrscheinlich sind: die Wahrscheinlichkeit ist fast 4mal so hoch wie in marktbasieren Kapitalismusregimen und im Vergleich zum kontinentaleuropäischen Kapitalismus mit Deutschland und Frankreich 2,5mal höher (vgl. odd-ratios, statistischer Anhang, Tabelle 83). Nicht nur in liberalen Marktwirtschaften bzw. im marktbasieren Kapitalismus besitzt das Befristungsmotiv der Abwesenheitsvertretung eine geringere Bedeutung, sondern auch im asiatischen- und im mediterranen Kapitalismus. Hier ist sind die Wahrscheinlichkeiten sogar noch geringer als in liberalen Ökonomien. Wie die vorangegangenen Auswertungen zeigen wird in diesen Marktwirtschaften vor allem aus Kostengründen (asiatischer Kapitalismus), oder aber um unerwartete Auftragsschwankungen auszugleichen (mediterrane Kapitalismus) befristet. Modell 4, welches die unterschiedlichen Kapitalismusregime nach Amable klassifiziert, erreicht den höchsten Anteil erklärter Varianz.

Zusammenfassend verdeutlichen die Analysen die institutionelle Einbettung von Beschäftigungsstrategien. Dies betrifft zum einen den Einfluss von Institutionen der Arbeitnehmerinteressenvertretung, die Strategien der finanziellen Flexibilisierung aus Kostengründen verhindern und Befristungen lediglich im Zusammenhang mit temporären Vertretungen von abwesenden Mitarbeitern akzeptieren. Zum anderen werden signifikante Unterschiede zwischen den Gesamtkonfigurationen von unterschiedlichen Beschäftigungssystemen und Kapitalismusregimen sichtbar. So spielen kostenmotivierte Befristungen vor allem im asiatischen Kapitalismus eine herausragende Rolle, marktbasiertere und mediterrane Marktwirtschaften nutzen befristete Beschäftigungsverhältnisse verstärkt zur numerischen Flexibilisierung bei unerwarteten Auftragsschwankungen, wohingegen in skandinavischen Kapitalismusregimen (vor allem Schweden) die Vertretung abwesender Mitarbeiter das wichtigste Befristungsmotiv ist.

7.7. Zwischenfazit: Divergente Beschäftigungsstrategien

Befristung ist in Callcentern ein wichtiges Instrument der Beschäftigungsflexibilisierung. Allerdings existieren hier signifikante Unterschiede zwischen Unternehmen, Ländern und Kapitalismusregimen - sowohl was die Nutzung und vor allem was die Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung betrifft. Zur Erklärung lassen sich unterschiedliche Befristungsmotive, organisationale Charakteristika und Marktstrategien, vor allem aber unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen heranziehen - angefangen von Institutionen der Arbeitnehmerinteressenvertretung über rechtliche Regulierungen des Beschäftigungsschutz bis hin zu länder- und kapitalismusspezifischen Unterschieden.

Signifikante und fortwährende Unterschiede nach *Kapitalismusformen* bestehen auch für Callcenter als Paradebeispiel für hochflexible Dienstleistungsarbeit, die durch Auslagerungs- und Globalisierungsstrategien wie kaum eine zweite Branche in der Diskussion steht, sich institutionellen Regelungen zu entziehen. Die Analysen zeigen eine signifikant höhere Befristungsintensität in koordinierten Marktwirtschaften. Hierbei existieren jedoch zum Teil größere Varianzen zwischen verschiedenen koordinierten Ökonomien. Eine bessere Erklärungskraft erreicht deshalb eine differenziertere Kapitalismusklassifikation, wie Amable sie in seiner Arbeit von 2003 entwickelte. Diese erfasst und erklärt die vor allem im asiatischen und mediterranen Kapitalismus hohen Befristungsanteile besser.

Als bedeutsame institutionelle Erklärungsvariable für befristete Beschäftigung fungiert häufig der *Beschäftigungsschutz* („employment protection“), gemessen durch verschiedene OECD-Indizes. Aufgegriffen wurde dies beispielsweise von (Leschke, 2008:94ff) und von Shire et al. und als erklärende Variable integriert (Shire/Mottweiler/Schönauer/Valverde, 2009). Konnte der Einfluss dieser arbeitsrechtlichen Bedingungen im Vergleich von verschiedenen Ländern in koordinierten Marktwirtschaften einen bedeutsamen Varianzanteil erklären, schwindet die Erklärungskraft im Kapitalismusvergleich, vor allem unter Einbeziehung des asiatischen Kapitalismus. So zeigen sich vor allem am Beispiel von Japan die Grenzen dieses OECD-Beschäftigungsschutz-Indexes. Japan, mit einem gemäß der OECD Klassifikation geringen Beschäftigungsschutz, weist anders als andere „low protection economies“, wie z.B. die USA, Großbritannien oder Dänemark, einen sehr hohen Befristungsanteil auf. Dies kann zum Teil mit dem nicht im Index berücksichtigten Kündigungsschutz regulär Beschäftigter durch „case law“ erklärt werden.

Institutionelle Kontexte haben nicht nur einen Einfluss auf die Nutzung und Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung, sondern auch auf die Gründe zur Befristung. Individuelle Befristungsmotive von Unternehmen stehen in signifikantem Zusammenhang mit institutionellen, länder- und kapitalismusspezifischen Rahmenbedingungen. Callcenter in koordinierten Marktwirtschaften befristen eher aus Kostengründen, als liberale Marktwirtschaften. Dieser Effekt ist, wie die detaillierten Kapitalismusanalysen mit Hilfe der Amable-Klassifikation zeigen, vor allem auf die hohe Relevanz von Kostenmotiven im asiatischen Kapitalismus zurückzuführen. Eine plausible Erklärung hierfür ist, dass die Gründungsphase vieler asiatischer Callcenter im Zeitraum von Asien- und Wirtschaftskrisen stattfand. In diesem Zeitraum höchster ökonomischer Ungewissheit, waren größtmögliche Flexibilisierungs- und Kostensenkungsstrategien besonders relevant. Im mediterranen Kapitalismus ist hingegen die Begegnung unerwarteter Aufkommenssteigerungen ein besonders wichtiger Befristungsgrund.

Länder mit hohem Beschäftigungsschutz befristen weniger aus Kostengründen, sondern eher zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern. Dies gilt in besonderem Maße für den sozialdemokratischen Kapitalismus in Skandinavien, und hier vor allem für Schweden.

Institutionen der Arbeitnehmer-*Interessenvertretung* haben in hochflexiblen Dienstleistungsbranchen wie Callcentern einen ambivalenten Einfluss. Einerseits finden wir in Callcentern mit Betriebsräten oder Gewerkschaften eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass überhaupt befristet wird. Kontrolliert man diesen Effekt jedoch nach Kapitalismusform existieren keine Unterschiede in der Nutzungswahrscheinlichkeit zwischen Callcentern mit und ohne Interessenvertretung. Diese ist per se in liberalen Marktwirtschaften mit schwachen Gewerkschaften/Betriebsräten geringer als in koordinierten Marktwirtschaften. Andererseits bewirken gerade in koordinierten Marktwirtschaften Arbeitnehmerinteressenvertretungen eine geringere Befristungsintensität. Zudem zeigt sich: dort wo Gewerkschaften oder Betriebsräte vorhanden sind, um sich für die Interessen von Callcenter Agenten einzusetzen, spielen Befristungen um Kosten zu sparen eine signifikant geringere Rolle. Vielmehr dienen in diesen Unternehmen befristete Beschäftigungsverhältnisse eher der Vertretung von abwesenden Mitarbeitern. Der positive Einfluss von Interessenvertretungsstrukturen wirkt zu einem gewissen Grad also auch in hochflexiblen Dienstleistungsbranchen, die in Verbindung mit umfangreichen De-Regulierungsstrategien stehen.

Wie bereits in vorangegangenen Analysen verdeutlichen die Auswertungen den deutlichen Einfluss der *Organisationsform* des Callcenters. So weisen Inhouse Callcenter einen signifikant geringeren Befristungsanteil auf, als freie Dienstleister. Allerdings zeigt sich auch, dass Inhouse Callcenter im Vergleich zu freien Dienstleistern in signifikant stärkerem Maße befristen, um Kosten zu sparen. Bei freien Dienstleistern spielt hingegen das Befristungsmotiv, unvorhergesehene Auftragsschwankungen abzufangen, eine größere Rolle (wenngleich dieser Zusammenhang nicht signifikant ist). Erscheint zumindest der erste Befund auf den ersten Blick überraschend, bestätigen die Analysen damit zwei verschiedene Einschätzungen der Callcenter Forschung. Die erste besagt, dass freie Dienstleister unter einem größeren Marktdruck stehen bzw. höheren Marktungewissheiten ausgesetzt sind, z.B. aufgrund von befristeten Aufträgen (Projekten). Diese Ungewissheiten werden auch an die Beschäftigten weitergegeben – hier in Form von befristeten Arbeitsverträgen. Die zweite Einschätzung geht aufgrund der Konkurrenzsituation zu freien Dienstleistern von einem steigenden (Kosten-) Druck für Inhouse Callcenter aus, die letztlich zu einer Angleichung prekärer Arbeitsverhältnisse und Beschäftigungsbedingungen führt (Holst, 2011b). Diese zweite These wird durch die vor-

liegenden Analysen relativiert, da der Befristungsanteil in Inhouse Callcentern nach wie vor geringer ist, als bei freien Dienstleistern. Allerdings wird auch deutlich, dass Inhouse Callcenter wenn sie befristen, dies vor allem tun, um Kosten zu sparen. Dieser Aspekt spricht wiederum für die These eines erhöhten Kostendrucks, auch bei diesen internen Callcenter Organisations-Einheiten.

Fortwährende Unterschiede in den Befristungspraktiken existieren zwischen Callcentern mit höheren und geringeren *Schulungsinvestitionen*. Je höher die Anzahl an Trainingstagen, die Agenten im ersten Jahr nach ihrer Eingangsschulung erhalten, desto geringer die Befristungswahrscheinlichkeit und ebenso der Befristungsanteil. Dies bestätigt die These, wonach hohe Schulungsinvestitionen in Verbindung mit langfristigen Beschäftigungsbeziehungen stehen. Zudem zeigen sich mit Blick auf das *Qualifikationsniveau* Zusammenhänge in Bezug auf die Nutzungsintensität: Callcenter mit qualifiziertem und hochqualifiziertem Personal befristen weniger. Die klassische humankapitaltheoretische Argumentation bestätigt sich somit auch für flexible Dienstleistungsarbeit in direkter Kundeninteraktion.

Das primär bediente *Kundensegment* hat zwar zunächst keine Bedeutung für die unternehmerische Entscheidung, ob Mitarbeiter im Unternehmen befristet eingestellt werden, oder nicht. In Callcentern mit befristet Beschäftigten Agenten existieren jedoch bedeutsame Effekte hinsichtlich der Nutzungsintensität: „Business-Callcenter“, die das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, haben eine signifikant geringere Befristungsquote, als Unternehmen, die im Privatkundensegment verortet sind. Der Zusammenhang zwischen Kundensegment und Arbeitsqualität spiegelt sich also auch mit Blick auf die Beschäftigungssicherheit wieder. Allerdings ist dieser Effekt nicht mehr signifikant, wenn man nach Kapitalismusformen (Amable-Klassifikation) oder Ländern kontrolliert. Dies bedeutet, dass auch hier Länder- und kapitalismusspezifische Effekte wirken, bei denen Kundenmärkte eine unterschiedlich starke Rolle spielen.

Hohe Befristungsanteile sind vor allem Phänomene *kleiner Unternehmen*. Je kleiner das Unternehmen, desto höher ist die Befristungsquote. Mit diesem Ergebnis bestätigen die Callcenter Studien andere Arbeitsmarktstudien, die höhere Anteile atypischer Beschäftigung in kleinen Unternehmen feststellen konnten. Hinweise, warum dies der Fall ist, liefern die weiterführenden Analysen zu den Befristungsmotiven: Kleinere Unternehmen befristen nicht vorrangig um Kosten zu sparen, sondern um unerwartete Aufkommenssteigerungen abzufangen. Eine naheliegende Interpretation ist deshalb, dass große Unternehmen ökonomische Risiken

besser auffangen können und dementsprechend in geringerem Maße auf „externe“ Formen der Beschäftigungsflexibilisierung angewiesen sind.

Callcenter Arbeit ist eine Domäne weiblicher Beschäftigung, wie bereits viele Publikationen verdeutlicht haben (vgl. u. a. Holtgrewe, 2009; Holtgrewe/Kerst/Shire, 2002). Dennoch zeigen die Analysen zur Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung überraschend deutliche *geschlechtsspezifische Unterschiede*: Je höher der Frauenanteil, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Callcenter befristet sind und desto höher auch die Befristungsquote. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass aus Kostengründen befristet wird, je höher der Anteil weiblich Beschäftigter im Unternehmen ist. Dieser Gendereffekt verschwindet jedoch, wenn man nach Kapitalismusform (Amable-Klassifikation) und Ländern kontrolliert. Dies ist vor allem auf die Gender - Befristungskonstellationen im asiatischen- und im mediterranen Kapitalismus zurückzuführen. Sowohl in Spanien (mediterrane Kapitalismus) als auch in Japan und Südkorea (asiatischer Kapitalismus) korreliert ein hoher Befristungsanteil mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil weiblicher Beschäftigter. In Japan und Spanien liegt dieser bei etwa 75%, in Südkorea sogar bei 91% (vgl. Häufigkeitsauswertungen zum Frauenanteil, statistischer Anhang, Tabelle 80).

Zusammenfassend zeigen die Analysen überraschend deutlich die Bedeutung institutioneller Einbettung von Dienstleistungsarbeit – auch bei Callcentern als Paradebeispiel für ein hohes Maß an Flexibilisierung und De-Regulierung. Deutlich wird nicht nur die Bedeutung nationaler Kontexte einer globalen Industrie mit einem „remarkably national face“ (Holman/Batt/Holtgrewe, 2007). Auch marktwirtschaftsspezifische Differenzen werden aufgezeigt. Kapitalismusspezifische Unterschiede zeigen sich nicht nur in der Nutzung und Nutzungsintensität, sondern auch in den primären Motiven zu befristeten. Diese Unterschiede sind bedeutsamer, als Marktbearbeitungs- bzw. Wettbewerbsstrategien. Dabei erweist sich eine differenzierte Kapitalismusunterscheidung, wie sie von Amable konzipiert wurde, als erklärungskräftiger als die dichotome Unterscheidung nach koordinierten und liberalen Marktwirtschaften von Hall und Soskice.

In wie fern sprechen die Ergebnisse für die klassische Kern- und Randbelegschaftsthese durch externe Flexibilisierung? Existieren Anhaltspunkte für die Internalisierung externer Arbeitsmärkte, wie dies z.B. bei freien Mitarbeitern und zum Teil auch geringfügig Beschäftigten in deutschen Verlagsunternehmen der Fall ist? In Asien ist der flexible Rand der Regelfall; in Skandinavien die Ausnahme. Liberale Marktwirtschaften haben generell eine höhere Arbeitsmarktflexibilität und befristeten insgesamt in weitaus geringerem Maße. Wenn sie befris-

ten, dann hauptsächlich um Auftragsschwankungen aufzufangen und Kosten zu sparen. Für Deutsche Callcenter spielt Befristung zur zeitlichen Flexibilität (englisches Item: „to buffer fulltimers“) eine herausragende Rolle; hier lassen sich Bereiche finden, die dem Kern- und Randbelegschaftsparadigma vergleichsweise deutlich entsprechen. Wie die länderbezogenen Analysen für Deutschland jedoch zeigen, verläuft die Hauptsegmentationslinie hier zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern.

8. Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien: Fazit und Diskussion

Märkte und Arbeitsmärkte unterliegen fortwährenden Veränderungen. Seit jeher sind Unternehmen als ökonomische Akteure nicht nur aufgrund von technologischen Innovationen, veränderten Wettbewerbsstrukturen und sich wandelnden Kundenmärkten Tag für Tag mit den „Risiken des Markthandelns“ (Beckert, 1996) konfrontiert. Bereits in den 1980er Jahren stützte Atkinson sein theoretisches Konzept der „flexible firm“ auf neue Flexibilisierungsbedarfe von Unternehmen, denen diese mit dem Einsatz unterschiedlicher flexibler Beschäftigungsformen begegnen (Atkinson, 1985). Auch 30 Jahre später haben segmentationstheoretische Erklärungsansätze zur Erklärung von flexiblen Arbeitsmärkten Konjunktur (vgl. zusammenfassend Krause/Köhler, 2012a; Köhler/Krause, 2010)

Doch der Beitrag von Segmentationsansätzen zur Erklärung von personellen Beschäftigungsstrategien ist begrenzt. Dies betrifft *erstens* die konzeptionelle Trennung zwischen verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten, die jeweils unterschiedliche Flexibilisierungsfunktionen erfüllen. Häufig wird hiermit die Möglichkeit, dass ein Arbeitsmarktsegment verschiedene Flexibilisierungsbedarfe erfüllt, bereits durch die analytische Konzeption ausgeschlossen (vgl. Kapitel 3.2). *Zweitens* vernachlässigen Segmentationstheorien strukturelle Unterschiede zwischen Produktionsarbeit und Dienstleistungsarbeit. Dies betrifft nicht nur die besondere Logik und Kontingenz von Dienstleistungstätigkeiten, sondern auch durchlässiger werdende Organisationsgrenzen. Die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Dienstleistungsbranchen verdeutlichen dies jeweils auf unterschiedliche Art und Weise. In Callcentern ermöglichen Technologien des Call-Routings problemlos eine Weiterleitung von Anrufen an ausgelagerte Tochterfirmen oder freie Dienstleister, z.B. kapazitätsbezogene Auslagerungen von Anrufspitzen oder zeitabhängige Verlagerungen außerhalb der Betriebszeit. Geschäftlich und physisch existieren hier zwei Firmen. Aufgaben werden jedoch firmenüberspannend hin und her geleitet und vor allem für Kunden ist häufig nicht erkennbar, mit welchem Callcenter sie telefonieren (vgl. Abschnitt 5.1.2). Die Verlags- und Medienindustrie ist wiederum durch die branchentypischen projektbasierten Netzwerkstrukturen mit einem Geflecht von vielen Alleinselbständigen und Kleinstunternehmen gekennzeichnet (vgl. Abschnitt 5.2.2). Schließlich, und dies ist der *dritte Kritikpunkt*, wird die Bedeutung von Marktstrukturen und Institutionen des Beschäftigungssystems vernachlässigt, in die die ökonomischen Entscheidungen von wirtschaftlichen Akteuren eingebettet sind. Zwar liegt der Fokus von Segmentationstheorien, wie Atkinsons „flexible firm“, einerseits zu recht auf Firmen als Analyseinheit. Getreu dem Leitsatz von Baron und Bielby wird damit die für die Strukturierung von Beschäftigungsverhält-

nissen zentrale Rolle von Firmen („the place where the action is“ (Baron/Bielby, 1980:748)) berücksichtigt. Strukturierungstheoretisch beziehen sich Akteure in ihren Handlungen jedoch immer auch auf vorgelagerte Strukturen, die ökonomische Entscheidungen ermöglichen und zugleich beschränken (Giddens, 1984). Im Folgenden werden die genannten Kritikpunkte im Kontext der zentralen Ergebnisse dieser Arbeit reflektiert und diskutiert.

Flexibilisierungsbedarfe und ‚Flexibilisierungsverknüpfung‘

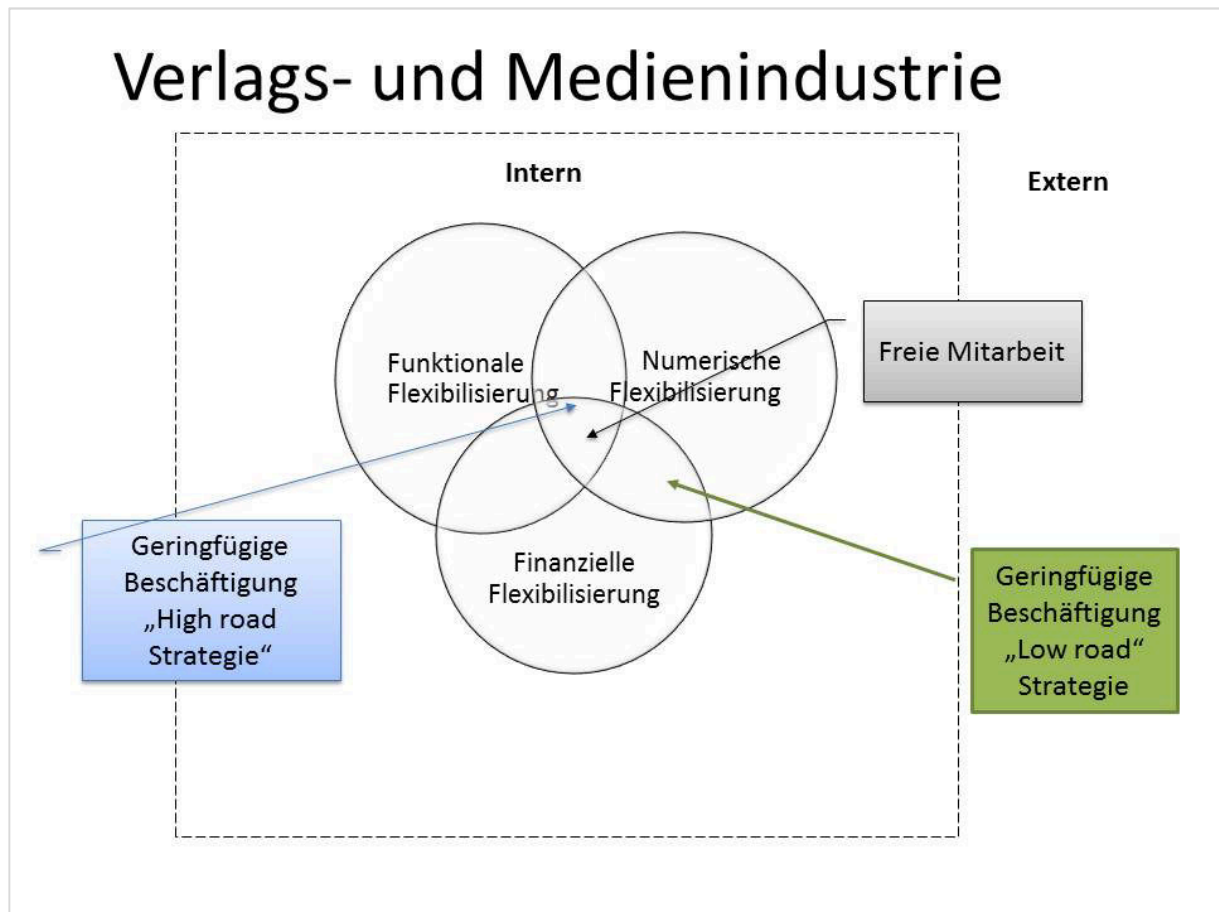
Wie gestalten Unternehmen die personelle Flexibilisierung in wissensintensiven und weniger wissensintensiven Dienstleistungsindustrien? Welche Schlüsse lassen sich aus den vergleichenden Analysen der Verlags- und Medienindustrie einerseits und Callcentern andererseits für die „flexible firm“ im Dienstleistungszeitalter ziehen? Zunächst wird in beiden Industrien die enge *Verflechtung zwischen organisationaler Flexibilisierung und personeller Flexibilisierung* deutlich. In Callcentern verläuft die Segmentierungslinie zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern, dies gilt ganz besonders für den „Fall Deutschland“. Höhere Befristungsanteile finden sich vor allem in ausgelagerten Callcentern bzw. bei externen Dienstleistern, die in höherem Maße auf nachfragebedingte Schwankungen reagieren müssen als Inhouse Callcenter.

In der Verlags- und Medienindustrie wird die Verknüpfung unterschiedlicher Flexibilisierungsbedarfe besonders deutlich durch die Beschäftigungsform der freien Mitarbeit abgebildet. Hier zeigt sich sehr deutlich die Problematik einer Trennung von funktionaler, numerischer und finanzieller Flexibilisierung in gängigen Analyseschemata. Freie Mitarbeiter dienen sowohl der funktionalen Flexibilisierung aufgrund ihrer Spezial- und Expertenkenntnisse, als auch der numerischen Flexibilisierung durch den Einsatz für zeitlich begrenzte Projekte, aber auch der finanziellen Flexibilisierung durch Einsparung von Lohnnebenkosten und Entlassungskosten. Zugleich dient die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern auch der organisationalen Flexibilisierung, da Teile der Dienstleistungserstellung formal an diese Ein-Personen-Unternehmen ausgelagert werden. Diese Verbindung von unterschiedlichen Flexibilisierungsfunktionen durch eine Beschäftigungsform zeigt sich besonders deutlich bei Unternehmen, die ihre personelle Flexibilisierung zukünftig weiter ausbauen wollen (vgl. Abschnitt 6.3.3).

Unterschiedliche Flexibilisierungsbedarfe werden in der Verlags- und Medienindustrie allerdings nicht nur durch freie Mitarbeiter gedeckt. Der eigentlich überraschende und konträr zum bisherigen Stand der Forschung liegende Befund ist die Bedeutung von geringfügiger Beschäftigung in dieser wissensintensiven Dienstleistungsindustrie. Minijobber sind nicht nur Zahlen- bzw. Anteilsmäßig überproportional stark vertreten. Vor allem in der Film- und Fernsehindustrie werden sie häufiger in Form von einer „high road“ Strategie eingesetzt, die sich

von den gängigen „low road“ Funktionen einer flexiblen Randbelegschaft für geringqualifizierte Aushilfstätigkeiten abhebt. Damit weisen geringfügig Beschäftigte in „high road“ Strategien Parallelen zur freien Mitarbeit auf. Dieser Befund wirft weitere Fragen und einen weiteren Forschungsbedarf auf - vor allem in qualitativer Hinsicht, um ausführlicher der Frage nachzugehen, wer die geringfügig Beschäftigten in der Verlags- und vor allem in der Filmindustrie im Detail sind.⁶¹

Abbildung 11: Beschäftigungsflexibilisierung in der Verlags- und Medienindustrie



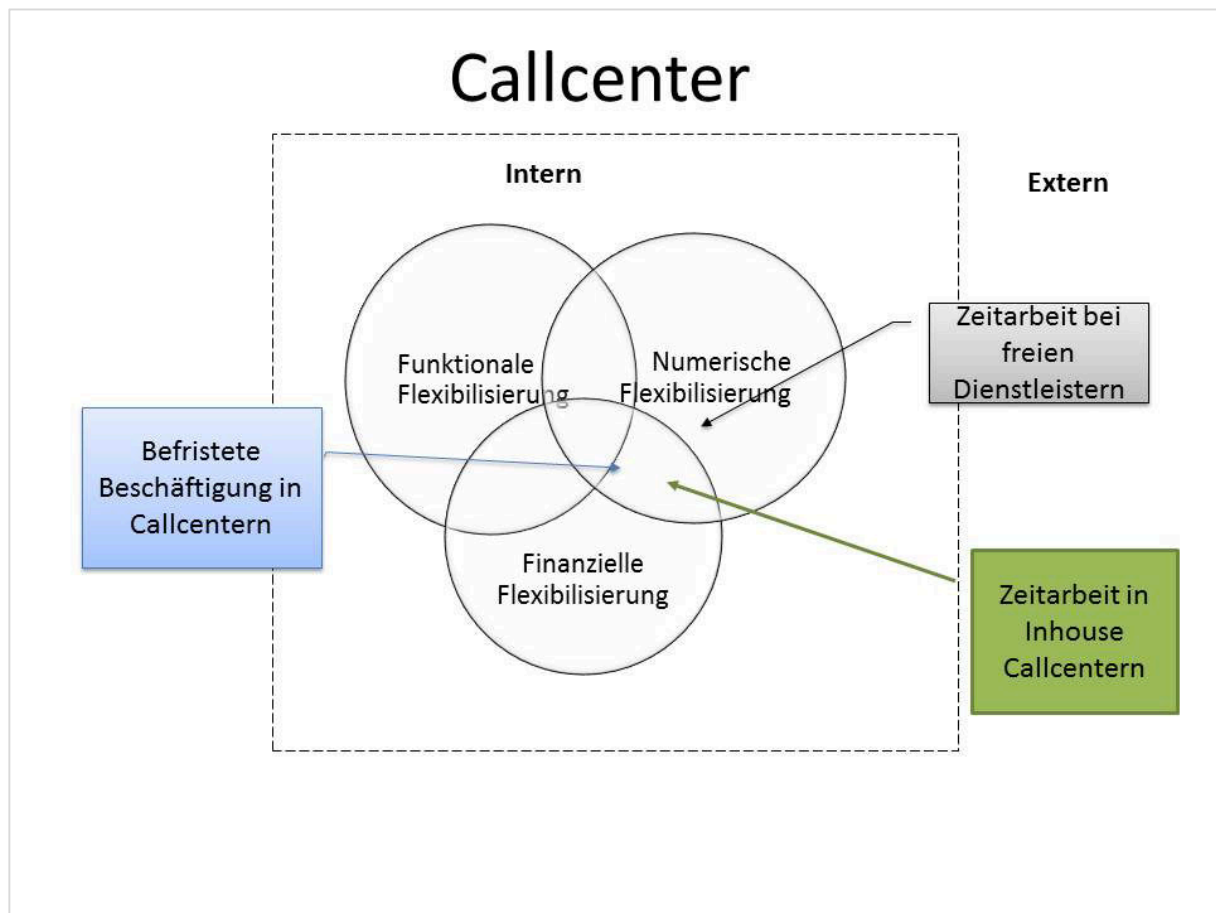
Quelle: Eigene Darstellung

Vor allem bei freien Mitarbeitern bestätigen die Analyseergebnisse Einbindungsstrukturen und eine Verwischung von Organisationsgrenzen durch internalisierte externe Arbeitsmärkte. Dies gilt in Teilen auch für geringfügig Beschäftigte, sofern Firmen mit ihrem Einsatz eine „high road“-Einsatzstrategie verfolgen.

⁶¹ Weiterer Forschungsbedarf besteht allerdings auch in quantitativer Hinsicht im Sinne einer branchenübergreifenden Prüfung dieses Phänomens.

Ein Verschwimmen von Organisationsgrenzen ist auch im Zuge von Auslagerungsprozessen von Callcenter Dienstleistungen zu beobachten, bei denen Anrufvolumen von Inhouse Callcentern zu freien Dienstleistern ausgelagert werden. Im Vergleich zur Verlags- und Medienindustrie ist jedoch durch organisationale und personelle Flexibilisierungsprozesse viel stärker eine Ausdifferenzierung zwischen Kern- und Randbelegschaft sichtbar. Am deutlichsten verläuft hier die Segmentationslinie zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern. Sowohl Befristungswahrscheinlichkeit, als auch Befristungsintensität ist bei freien Dienstleistern höher. *Innerhalb* von Inhouse Callcentern bilden vor allem kurzzeitig eingesetzte Zeitarbeiter eine flexible Randbelegschaft. Neben der Kurzfristigkeit des Einsatzes dienen Zeitarbeiter hier vor allem der finanziellen Flexibilisierung. Sie unterscheiden sich von der Stammebelegschaft in ihren Arbeitsaufgaben durch eine geringere Komplexität, die keinen- oder einen nur geringen Schulungsaufwand bedarf. Auch freie Dienstleister setzen Zeitarbeiter ein, hier erfüllen sie jedoch etwas andere Flexibilisierungsbedarfe. Zeitarbeiter erfüllen hier vor allem numerische Flexibilisierungsbedarfe, während sich aufgrund des durchschnittlich geringeren Lohnniveaus in externen Callcentern (zumindest in Deutschland) keine Kostenvorteile durch den Einsatz von Zeitarbeitern ergeben. Mit Blick auf die Komplexität der Aufgaben existieren bei freien Dienstleistern zum Teil keine Unterschiede zwischen Stammebelegschaft und Zeitarbeitern. Die qualitativen Befunde zeigen für gemischte Projektteams, vor allem bei Pilotprojekten, ein Verschwimmen von Kern- und Randbelegschaftsgrenzen innerhalb der Belegschaft, die gegenseitig häufiger nicht wissen, ob die Kollegen Zeitarbeiter oder regulär Beschäftigte sind (vgl. Kapitel 6.4.1).

Abbildung 12: Beschäftigungsflexibilisierung in Callcentern



Quelle: Eigene Darstellung

Befristete Beschäftigte dienen sowohl der numerischen Flexibilisierung als auch der finanziellen Flexibilisierung. Hierbei existieren jedoch Unterschiede nach Ländern, Kapitalismusregimen und Beschäftigungssystemen. Befristete Verträge zur numerischen (und funktionalen) Flexibilisierung zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern werden in erster Linie in sozialdemokratischen Kapitalismusregimen sowie in Callcentern mit gewerkschaftlicher bzw. betrieblicher Interessenvertretung eingesetzt. Finanzielle Flexibilisierungsmotive dominieren hingegen im asiatischen Kapitalismus.

Beschränkung oder Anreiz für personelle Flexibilisierung durch atypische Beschäftigung? Die institutionelle Einbettung von Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien

Atypische Beschäftigungspraktiken der „externen“ Flexibilisierung variieren signifikant innerhalb- aber vor allem aber auch zwischen verschiedenen Ländern, Beschäftigungssystemen und Kapitalismusregimen. Dieser Einfluss übergeordneter institutioneller Konfigurationen auf der Makroebene wurde durch das vergleichende Forschungsdesign der Callcenter Analysen

gut sichtbar⁶². In welcher Weise wirken nun die institutionellen Konfigurationen des Beschäftigungs- und Kapitalismussystems in einer Dienstleistungsindustrie, die paradigmatisch für ein hohes Maß an Flexibilisierung und die Möglichkeit der (globalen) Verlagerung von Diensten ist? Die Analysen zeigen eine signifikant höhere Befristungsintensität in koordinierten Marktwirtschaften, vor allem aber im asiatischen Kapitalismus.

Institutionelle Konfigurationen des Beschäftigungs- und Kapitalismusregimes wirken sich nicht nur auf die Nutzung und Nutzungsintensität atypischer Beschäftigung aus, sondern stehen in engem Zusammenhang mit den Befristungsmotiven und Einsatzstrategien atypisch beschäftigter Mitarbeiter. Nicht überraschend steigt die Befristungsquote vor allem, wenn Unternehmen aus Kostengründen befristen, aber auch, wenn sie dies zur Bewältigung unerwarteter Aufkommenssteigerung oder zum Personalscreening für unbefristete Positionen tun. Dagegen sinkt das Ausmaß befristeter Beschäftigung, wenn diese vor allem zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern (z.B. Schwangerschaftsvertretung) genutzt wird. Callcenter in koordinierten Marktwirtschaften befristen eher aus Kostengründen, als die in liberalen Marktwirtschaften. Dieser Effekt ist, wie die detaillierten Kapitalismusanalysen mit Hilfe der Amable-Klassifikation zeigen, vor allem auf die hohe Relevanz von Kostenmotiven im asiatischen Kapitalismus zurückzuführen. Im mediterranen Kapitalismus ist hingegen die Begegnung unerwarteter Aufkommenssteigerungen ein besonders wichtiger Befristungsgrund. Länder mit hohem Beschäftigungsschutz befristen weniger aus Kostengründen, sondern eher zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern. Dies gilt in besonderem Maße für den sozialdemokratischen Kapitalismus in Skandinavien, vor allem für Schweden.

Welche Rolle spielen *Institutionen der Arbeitnehmervertretung und des Beschäftigungsschutzes* in hochflexiblen Dienstleistungsindustrien? Auch in de-regulierten Branchenbereichen des Dienstleistungssektors haben Interessenvertretungsstrukturen einen signifikanten Einfluss auf die Beschäftigungsarrangements, der allerdings nach Marktumfeld variiert. In Callcentern verhindert die Präsenz von Gewerkschaften und Betriebsräten Befristungsstrategien zur finanziellen Flexibilisierung und akzeptiert hingegen zeitlich begrenzte Beschäftigungsverhältnisse zur Vertretung von abwesenden Mitarbeitern. In Deutschland nutzen Dienstleistungsunternehmen sowohl in Callcentern, als auch in Verlagen organisationale bzw. personelle Flexibilisierungsformen, um Tarifverträge zu umgehen. Am Beispiel Deutschland werden die ambivalenten Effekte industrieller Beziehungen für personelle Flexibilisierungsstrategien besonders deutlich. Die Option der Umgehung von Tarifverträgen durch die Beschäftigung von

⁶² Aus Mangel an internationalen Daten für die Verlags- und Medienindustrie beschränkten sich die Analysen hier nur auf Deutschland. Eine Ausweitung dieser Daten könnte Gegenstand zukünftiger Forschung sein.

freien Mitarbeitern (Verlagsindustrie) oder die Auslagerung von Dienstleistungen an externe Callcenter ohne Tarifbindung stehen im Kontrast zu einer größeren Beschäftigungssicherheit und besseren Arbeitsbedingungen in Inhouse Callcentern. In der Tat sprechen diese Ergebnisse für die These von institutionellen Anreizen für atypische Beschäftigung (Walwei 2013).

Auch die international vergleichenden Analysen verdeutlichen, dass Länder mit einem geringen Beschäftigungsschutz signifikant weniger befristen, als Länder mit gemischter oder strikter Regulierung von Beschäftigung. Befristungen werden also vor allem dann für Unternehmen relevant, wenn flexible Ein- und Ausstellungen von Mitarbeitern durch institutionelle Regulierung beschränkt sind. Eine Ausnahme bildet hier Japan. Zwar besitzt dieses Land gemäß des OECD-Beschäftigungsschutz-Index einen ähnlich geringen Beschäftigungsschutz, wie die liberalen Marktwirtschaften USA und Großbritannien. Zugleich hat Japan insgesamt und vor allem in Callcentern einen sehr hohen Anteil befristeter Beschäftigung. Allerdings hat sich in Japan durch fallbezogene gerichtliche Rechtsprechung („case law“) eine andere Form der Beschäftigungsregulierung etabliert, die ebenfalls eine Kündigung festangestellter Mitarbeiter erschwert.

Funktionswandel externer Beschäftigung?

Neue qualitative Arbeitsmarktstudien betonen das Verschwimmen von Organisationsgrenzen und die Herausbildung von neuen Beschäftigungsformen, die nicht nur jenseits interner und externer Flexibilisierung anzusiedeln sind, sondern auch quer zur gängigen Differenzierung zwischen Kern- und Randbelegschaft liegen. Identifiziert werden vielmehr „hybride Teilarbeitsmärkte“ mit einer verstärkten Internalisierung externer Beschäftigter in den Kern betrieblicher Wertschöpfungserstellung und zum Teil langjährigen Beschäftigungsbeziehungen (Apitzsch/Shire/Heinrich/Mottweiler/Tünte, 2015; Tünte/Apitzsch/Shire, 2011). Diese These wird auch in dieser Arbeit durch die quantitativen Analysen zur Verlags- und Medienindustrie untermauert. Dies wird erstens durch die zuvor diskutierte Verbindung von funktionaler und numerischer Flexibilisierung von freien Mitarbeitern in Verlagen und Medienhäusern deutlich. Zweitens weisen freie Mitarbeiter eine insgesamt hohe Einbindung in die jeweiligen Firmen auf. Drittens zeigt der Einsatz von „high road“ Einsatzstrategien geringfügig Beschäftigter eine Ausdehnung dieses Phänomens hybrider Arbeitsmärkte auf andere Beschäftigungsformen. Für die freie Mitarbeit, überraschenderweise aber auch für Minijobber ist also ein Funktionswandel externer Beschäftigung zu beobachten.

Diese Ergebnisse sind allerdings nicht uneingeschränkt auf die nicht-wissensintensive Dienstleistungsarbeit in Callcentern übertragbar. Abgesehen von einer insgesamt sehr hohen Flexibilität in Callcentern aufgrund von höheren Fluktuationsraten von festeingestellten Mitarbeitern zeigen die Analyseergebnisse dieser Arbeit in mehrfacher Hinsicht eine Differenzierung zwischen Kern- und Randbelegschaften, wenngleich nicht immer im identischen Sinne, wie von klassischen Segmentationstheorien formuliert. Die Segmentationslinie zwischen Kernbelegschaft und Randbelegschaft verläuft hier, wie zuvor erwähnt, vor allem zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern. Diese Differenzierung gilt nicht nur für das „Modell Deutschland“, sondern übergreifend für unterschiedliche Länder- und Kapitalismuskontexte. Die Analysen dieser Arbeit unterstreichen diesbezüglich eine signifikant höhere Nutzungsintensität befristeter Beschäftigung bei freien Dienstleistern. Betrachtet man diese Ergebnisse im Kontext der übrigen international vergleichenden Callcenter-Forschung, so existieren Unterschiede zwischen Inhouse Callcentern und freien Dienstleistern nicht nur mit Blick auf die Beschäftigungsstabilität (im Sinne von Normalarbeit). Callcenter Agenten bei freien Dienstleistern sind zudem im Durchschnitt geringer entlohnt, haben weniger Arbeitsautonomie und unterliegen einer stärkeren elektronischen Arbeitsüberwachung (Batt/Nirohatsu, 2009; Holman/Frenkel/Sørensen/Wood, 2009; Doellgast/Holtgrewe/Deery, 2009). Aus einer vergleichenden Perspektive heraus ist die segmentationstheoretische Differenzierung einer stabilen Kernbelegschaft und einer flexiblen Randbelegschaft daher zutreffend.

Branchenspezifische Unterschiede zeigen sich auch im Ausmaß- und in der Form der Einbindung externer Beschäftigter. Während freie Mitarbeiter in Verlagen und Medienhäusern zum Teil in arbeitnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnissen äquivalent zu regulär Beschäftigten eingebunden sind, fehlen für die Callcenter Industrie Hinweise zur Existenz von vergleichbaren hybriden Teilarbeitsmärkten. Die Bindung und Einbindung von qualifizierten Mitarbeitern erfolgt dort im klassischen Sinne durch reguläre Beschäftigungsverhältnisse. So gehen höhere Schulungsinvestitionen der Callcenter in die Qualifikation der Beschäftigten zugleich mit einem signifikant geringeren Ausmaß befristeter Beschäftigung einher.

Vor allem für Dienstleistungsarbeit in weniger wissensintensiven Dienstleistungsbereichen ergibt sich daher die Frage, ob auch hier in den letzten Jahren ein Wandel in der Funktion externer Arbeitsmärkte stattgefunden hat, oder ob hier eine fortbestehende Differenzierung zwischen internen und externen Arbeitsmärkten vorherrscht. In Deutschland wird beispielsweise die Ausweitung von Solo-Selbständigkeit und Werkverträgen im Zuge von equal pay in der Zeitarbeit (Manske/Scheffelmeier, 2015:32) und möglicherweise auch durch die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns diskutiert. Weiterer Forschungsbedarf besteht also zu-

sammenfassend darin, einerseits die Rolle von Soloselbständigen und Quasi-Selbständigen in geringqualifizierten Dienstleistungsbranchen und Tätigkeitsfeldern zu untersuchen und andererseits weitere Kenntnisse über geringfügige Beschäftigung in wissensintensiven Dienstleistungsbereichen zu gewinnen.

Beiden betrachteten Branchen gemeinsam ist die signifikante Bedeutung von *Kundenmärkten* für die Bindung und Einbindung von Beschäftigten. Auch hier werden jedoch Unterschiede dahingehend deutlich, in welcher Form sich die Bindung und Einbindung von Mitarbeitern vollzieht. Wurde in der bisherigen Forschung vor allem der wachsende personelle Flexibilisierungsbedarf von Firmen durch veränderte Kundenmärkte und Konsumentenkulturen sowie die besonderen Rolle des Kunden in der Dienstleistungsbeziehung (Jacobsen, 2010) betont, bestätigen die Analyseergebnisse den von Tünte et al (2011) erstmals herausgearbeiteten stabilisierenden Effekt von Kundenmärkten im Sinne von Einbindung formal externer Beschäftigter in die Unternehmen. Dieses, am Beispiel von IT-Freelancern entwickelte Argument, wird in dieser Arbeit nicht nur für freie Mitarbeiter, sondern zum Teil auch für Minijobber bestätigt. Das Ausmaß der *Kundeninteraktion* ist sowohl bei freien Mitarbeitern, als auch bei geringfügig Beschäftigten zentral für die Einbindung in das Unternehmen. Freie Mitarbeiter und Minijobber, die nicht nur für das Unternehmen arbeiten, sondern dieses auch nach außen repräsentieren, sind in viel stärkerem Maße als andere atypisch Beschäftigte eingebunden. Freie Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt besitzen nicht nur eine höhere Identifikation mit der anstellenden Firma, sondern übernehmen zum Teil auch Aufgaben mit Führungsverantwortung. Bei Minijobbern steht der Kundenaspekt im Zusammenhang mit qualifizierten Arbeitsaufgaben. Zudem ist das Personalscreening für Festverträge hier wahrscheinlicher, d.h. es ergeben sich eher langfristige Beschäftigungsperspektiven.

Eine stabilisierende Wirkung von Kundenmärkten existiert auch in Callcentern, allerdings auf eine andere Art und Weise. Hier arbeiten alle Agenten per se in direkter Kundeninteraktion. Zudem erfolgt die Stabilisierung von Beschäftigung nicht durch Internalisierung externer Beschäftigung sondern im klassischen Sinne durch Normalarbeit. Einen bedeutsamen Einfluss für die Stabilisierung von Beschäftigungsbeziehungen hat hier, welches Kundensegment von den Callcentern bedient wird. So haben „Business-Callcenter“, die das Kundensegment großer Geschäftskunden bedienen, eine signifikant geringere Befristungsquote, als Unternehmen, die im Privatkundensegment verortet sind. Der bereits bekannte Zusammenhang zwischen Kundensegment und Arbeitsqualität (Batt 2000) spiegelt sich also auch mit Blick auf die Beschäftigungssicherheit wieder.

Beschäftigungsstrategien in Dienstleistungsindustrien: Mehr Ungewissheit, mehr personelle Flexibilität?

Im Zuge des Tertiarisierungsprozesses hat sich die Logik der (Dienst-) Leistungserstellung verändert. Arbeitsprozesse sind sowohl in ihren Voraussetzungen, als auch im Ergebnis kontingenter geworden (Jacobsen, 2010). Der parallele Anstieg von Dienstleistungsarbeit und atypischer Beschäftigung in vielen Ländern hat häufig zur Schlussfolgerung einer zunehmenden Beschäftigungsflexibilisierung als Folge des Tertiarisierungsprozesses geführt (Struck/Grotheer/Schröder/Köhler, 2007; Kalleberg, 2009). Durch die besonderen Charakteristiken von Dienstleistungsarbeit, nicht zuletzt der veränderten Rolle von Kunden (Jacobsen/Voswinkel, 2005), wird hier eine größere Ungewissheit identifiziert (Jacobsen, 2010), die sich auf die Flexibilisierungsbedarfe der Unternehmen auswirkt. Eine wichtige Frage in dieser Arbeit war daher, wie sich Marktunsicherheiten in Innovations- und Transformationsprozessen auf die Beschäftigungsstrategien auswirken.

Analysen zur Verlags- und Medienindustrie verdeutlichen, dass Innovation und strukturelle Umbrüche in der Branche sich nicht per se in einer größeren personellen Flexibilisierung bzw. stärkeren Externalisierung von Beschäftigung widerspiegeln. So werden Ungewissheiten im aktuellen Transformationsprozess nur zu einem marginalen Teil durch eine weitere externe personelle Flexibilisierung begegnet. Weder die Innovationsstrategien im Bereich neuer Medien, noch die Umsatzentwicklung und auch nicht die wahrgenommene Marktposition wirken sich in signifikantem Maße auf die aktuellen Freelancer-Anteile oder auf Strategien zum Ausbau der freien Mitarbeit aus. Vielmehr sind neben verstärkten Anstrengungen der internen/funktionalen Flexibilisierung (Mottweiler/Tünste, 2013) in der aktuellen Entwicklung eines neuen Marktes digitaler Verlagsinhalte die Entwicklung neuer Kontrollkonzepte und wettbewerbsbeschränkender Maßnahmen erkennbar. In neuen Märkten, so Fligstein, sind am ehesten „die größten Unternehmen in der Lage, ein Kontrollkonzept und eine politische Koalition zur Beschränkung des Wettbewerbs zu schaffen.“ (Fligstein, 2011:89). Beispiele hierfür lassen sich im Kontext der „neuen Medien“ in der Verlagsindustrie beobachten. Hier wurde politische Macht bzw. Lobbyismus von großen Verlagen dazu verwendet, Gesetze zu schaffen, zu verändern oder vorhandene Rechtspositionen durchzusetzen, die den neuen Online-Markt stärker zu ihren Gunsten regelt und unliebsame Konkurrenten in die Schranken weisen. Beispiele hierfür sind das Leistungsschutzrecht oder der Rechtsstreit um die Tagesschau-App. Im Gegensatz zu den großen „Marktführern“ haben kleine Verlags- und Medienunternehmen bisher in viel geringerem Maße auf diese neuen Entwicklungen reagiert

(Tünte/Mottweiler/Hermann/Kulenović, 2011). Dennoch findet sich hier das größte Ausmaß personeller Flexibilisierung, sowohl im Bereich der freien Mitarbeit, als auch der geringfügigen Beschäftigung. Kleine Unternehmen nutzen in viel stärkerem Ausmaß die Möglichkeit externer Beschäftigungsflexibilisierung, wie die Analyseergebnisse verdeutlichen. Diese „externen“ Beschäftigten sind dabei zugleich in viel stärkerem Maße in die Firmen eingebunden und decken verschiedenste Flexibilisierungsfunktionen ab.

Strategien einer hohen personellen Flexibilisierung können jedoch auch im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Krisen und einem hohen Kostendruck stehen, wie die Beispiele von Callcentern in Japan und Südkorea verdeutlichen. Keine anderen Länder weisen so hohe Befristungsanteile auf. Befristete Beschäftigung in Callcentern ist hier keine Ausnahme, sondern die Regel. Prägend für diese Beschäftigungskonfigurationen wirkte die ökonomische(n) Krise(n) zur Gründungsphase der meisten asiatischen Callcenter. Diese Gründungsphase stellt zugleich die Konstitution dieses spezifischen neuen Marktes dar und wird, in Anlehnung an Fligsteins Markttheorie wie folgt interpretiert: Die für die Gründungsphase und Ausgangskonfiguration von Märkten und Marktwirtschaften konstitutive Machtkonstellation zwischen den zentralen Akteuren Staat/ Unternehmen/ Arbeitnehmervertretung (Fligstein, 2001) war durch die Krise für Letztere ungünstig. Dementsprechend dominieren Befristungen, mit denen vor allem die Unternehmen flexibel auf die weiteren Marktentwicklungen reagieren können. Fligstein beschreibt mit Blick auf Marktwirtschaftssysteme den wegweisenden Charakter der Ausgangskonfiguration zur Entstehungszeit. Diese „Beharrlichkeit“ zeigt sich bei Callcentern in mehrfacher Hinsicht. Trotz wirtschaftlicher Veränderungen dominieren in asiatischen Callcentern nach wie vor befristete Beschäftigungsverhältnisse. In vergleichender Perspektive wird zudem deutlich: auch in dieser hochflexiblen Dienstleistungsbranche wirken die bekannten institutionellen Unterschiede verschiedener Kapitalismusregime. Dies verdeutlicht auch die zuvor beschriebene hohe Erklärungskraft von Kapitalismustypologien für die jeweiligen Befristungspraktiken (Hall/Soskice, 2001; Amable, 2003). Ausschlaggebend könnten auch die zur Marktentstehungszeit entwickelten Kontrollkonzepte der Unternehmen sein. Als Form der kulturellen Einbettung sind hier normative Maßstäbe darüber, welche Unternehmenspraktiken – hier: Beschäftigungspraktiken – als angemessen gelten, und welche nicht, von Bedeutung, die auch den Fortbestand der im hohen Maße atypischen Beschäftigungsbeziehungen erklären würden. Die Prüfung dieser These wäre Gegenstand weiterführender Forschung

Anhang

1. Übersicht über verwendete Variablen

1.1. Callcenter Analysen

Variable	Definition	Kodierung
Kapitalismustypus 1 nach Hall/ Soskice 2001	Koordinierte Marktwirtschaft (CME) oder liberale Marktwirtschaft (LME)	1=CME 0=LME
Kapitalismustypus 2 Nach Amable 2003	Marktbasierter Kapitalismus (MBC) Kontinental-Europäischer Kapitalismus (CEC) Sozialdemokratischer Kapitalismus (SDC) Asiatischer Kapitalismus (AC) Mediterraner Kapitalismus (MC)	Jeweils Dummy-kodiert 1=ja 0=nein
Beschäftigungsschutz (employment protection)	OECD-Index zum Beschäftigtenschutz, kategorisiert in gering, gemischt und hoch	Jeweils Dummy-kodiert: hoch (1=ja) mittel (1=ja) gering (1=Ja)
Länder-Dummyvariablen	Österreich Kanada Dänemark Frankreich Deutschland Japan Südkorea Spanien Schweden Vereinigtes Königreich (UK)	Jeweils: 1=ja 0=nein
Eigentumsverhältnis/ Organisationsform	Callcenter sind entweder als Inhouse-Callcenter oder als unabhängige Dienstleister organisiert. Inhouse Callcenter erbringen Dienstleistungen für das eigene Unternehmen, Dienstleister bieten Services für andere Unternehmen am Markt an.	Inhouse CC = 1 Freier Dienstleister=0
Anruftypus: Inbound	Callcenter bedienen vorwiegend eingehende (Inbound) oder herausgehende (Outbound) Anrufe.	Inbound =1 Outbound = 0
Branche	Dummy Variablen bezüglich der bedienten Branche: Verwendet wurden die zwei zentralen Branchenbereiche: 3) Telekommunikationsdienstleistungen 4) Finanzdienstleistungen	1=ja 0=nein
Primär bedientes Kundensegment	Große Geschäftskunden	1=ja 0=nein
Alter des Unternehmens (ln)	Logarithmiertes Alter des Callcenters in Jahren	
Unternehmensgröße (ln)	Logarithmierte Gesamtbeschäftigtenzahl im Callcenter	
Einführungstraining	Anzahl der Einführungstraining-Tage, die ein Agent im ersten Beschäftigungsjahr erhält	
Ausbildungsniveau	Ausbildungsniveau typischer Agenten a) Keine formale Qualifikation b) Ausbildung bis zum 16. Lebensjahr* c) Ausbildung bis zum 18. Lebensjahr * d) (Fach-)Hochschul- oder vergleichbarer Abschluss	a) ja=1 nein=0 b) ja=1 nein=0 c) ja=1 nein=0 d) ja=1 nein=0
Frauenanteil	Anteil weiblicher Beschäftigter an der Gesamtbelegschaft	
Anteil befristet Beschäftigter (ln)	(Logarithmierter) Anteil der Agenten, die auf befristete Basis im Callcenter beschäftigt werden	
Gründe für Nutzung befristeter Beschäftigung	6) Kostenersparnis 7) Personalauswahl für unbefristete Positionen 8) Flexibilitätspuffer 9) Vertretung für Abwesenheit allgemein 10) Vertretung eines bestimmten Beschäftigten	Jeweils Dummy-kodiert: 1=ja 0=nein
Markt/ Wettbewerbsstrategie	3) Preisführerschaftsstrategie 4) Kundenorientierung	1=ja 0=nein

1.2. Verlags- und Medienindustrie

Variable	Definition	Kodierung
	<i>Freie Mitarbeit</i>	
Nutzung freie Mitarbeit	Beschäftigung von freien Mitarbeitern ja/ nein	Dummy-kodiert: 1=ja; 0=nein
Nutzungsintensität: % freie Mitarbeiter (log)	Logarithmierter Anteil freier Mitarbeiter im Unternehmen	
Kostenersparnis	„Freie Mitarbeiter werden eingesetzt, um Personal- bzw. Betriebskosten zu sparen“	Bewertung auf einer Skala von 0=völlig unzutreffend bis 10=sehr zutreffend
Identifikation mit Unternehmenszielen	„Auch freie Mitarbeiter identifizieren sich mit den Unternehmenszielen“	
Spezial- und Expertenkenntnisse	„Für spezielle Kompetenzen und Expertenkenntnisse sind freie Mitarbeiter eine wichtige Beschäftigungsoption“	
Führungsverantwortung	„Freie Mitarbeiter sind für Aufgaben mit Führungsverantwortung gut geeignet“	
Kundenkontakt	„Freie Mitarbeiter sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar“	
Ausbau freier Mitarbeit	„Wir planen, in Zukunft mehr freie Mitarbeiter zu beschäftigen“	
% freie Mitarbeiter (log)	Logarithmierter Anteil freier Mitarbeiter im Unternehmen	
	<i>Minijobs</i>	
Nutzung Minijobber	Beschäftigung von Minijobbern ja oder nein	Dummy-kodiert: 1=ja 0=nein
Nutzungsintensität: % Minijobber (log)	Logarithmierter Anteil freier Mitarbeiter im Unternehmen	
Kostenargument	„Minijobs werden eingesetzt, um Personalkosten zu sparen“	Bewertung auf einer Skala von 0=völlig unzutreffend bis 10=sehr zutreffend
Tätigkeitsbereiche	„Minijobs sind eher für Aushilfstätigkeiten sinnvoll“	
	„Minijobber können auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben eingesetzt werden“	
Kundenkontakt	„Minijobber sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar“	
Einsatzstrategie Minijobber: „High road“	PCA-Faktor: Minijobber im direkten Kundenkontakt & für qualifizierte Aufgaben	
Einsatzstrategie Minijobber: „Low road“	PCA-Faktor: Einsatz von Minijobbern eher für Aushilfstätigkeiten und um Kosten zu sparen	
% ohne Berufsausbildung	Anteil Beschäftigter ohne Berufsausbildung	
% Hochschulabschluss	Anteil Beschäftigter mit Hochschulabschluss	
Innovation, neue Medien	Unternehmen bindet neuste Technologien ein, um Angebote für mobile Endgeräte zu erstellen (ja/nein)	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Umsatzrückgang	Umsatzrückgang innerhalb der letzten 2 Jahre (ja/nein)	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Marktposition: maximaler Veränderungsdruck	Bewertung der eigenen Marktposition in Bezug auf digitale Veränderungen: „Wir müssen uns grundlegend verändern, um langfristig am Markt bestehen zu können“ (ja/nein)	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Outsourcing	Auslagerung von Diensten innerhalb der letzten 5 Jahre, die vormals selbst erbracht wurden	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Mitarbeitervertretung	Betriebsrat oder informelle Form der Mitarbeitervertretung (Belegschaftssprecher, „Runder Tisch“) im Unternehmen	Dummy Variable 1=ja 0=nein
Tarifvertrag		Dummy Variable: 1=ja 0=nein
Branche: Verlage	Branchensegment: Verlagsindustrie (WZ-Code: 58)	
Branche: Film/ Fernsehen	Branchensegment: Film und Fernsehindustrie (WZ-Code 59.1+60.2)	
Branche: Hörfunk, Tonstudios	Branchensegment: Hörfunk und Tonstudios (WZ-Code 59.2)	

Unternehmensgröße (log)	Logarithmierte Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen inklusive Zeitarbeiter und freie Mitarbeiter	
Region	Ost- oder Westdeutschland	1= Ostdeutschland 0= Westdeutschland

2. Variablenmodellierung

2.1. Faktorenanalyse (PCA) zur Einsatzstrategie von freien Mitarbeitern

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,675
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	317,522
	df	10
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Komponente	Erklärte Gesamtvarianz								
	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,920	38,396	38,396	1,920	38,396	38,396	1,244	24,887	24,887
2	1,014	20,281	58,677	1,014	20,281	58,677	1,217	24,346	49,233
3	,891	17,824	76,500	,891	17,824	76,500	1,005	20,101	69,334
4	,646	12,912	89,413	,646	12,912	89,413	1,004	20,079	89,413
5	,529	10,587	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotierte Komponentenmatrix ^a				
	Komponente			
	1	2	3	4
Aussagen zu freien Mitarbeitern: Freie Mitarbeiter werden eingesetzt, um Kosten zu sparen				,992
Aussagen zu freien Mitarbeitern: Für spezielle Kompetenzen u. Expertenkenntnisse		,939		
Aussagen zu freien Mitarbeitern: Freie Mitarbeiter für Aufgaben mit Führungsverantwortung	,584	,562		
Aussagen zu freien Mitarbeitern: Freie Mitarbeit ermöglichen wir eigentlich nur auf Wunsch des Mitarbeiters			,993	
Aussagen zu freien Mitarbeitern: Freie Mitarbeiter sind im direkten Kundenkontakt	,935			
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.				
a. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.				

Komponententransformationsmatrix				
Komponente	1	2	3	4
1	,678	,646	,277	,217
2	-,185	-,302	,589	,726
3	-,061	,162	-,739	,651
4	-,709	,682	,174	-,039
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.				

2.2.Faktorenanalyse (PCA) zur Einsatzstrategie von Minijobbern

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,651
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	598,532
	df	10
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Komponente	Erklärte Gesamtvarianz								
	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,170	43,409	43,409	2,170	43,409	43,409	2,078	41,558	41,558
2	1,278	25,557	68,966	1,278	25,557	68,966	1,370	27,408	68,966
3	,675	13,504	82,470						
4	,518	10,366	92,837						
5	,358	7,163	100,000						
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.									

Rotierte Komponentenmatrix ^a			
	Komponente		
	1	2	
Aussagen zu Minijobs: Minijobs sind eher für Aushilfstätigkeiten sinnvoll		,831	Faktor 2: „low road“ Einsatzstrategie
Aussagen zu Minijobs: Minijobs werden eingesetzt, um Personalkosten zu sparen		,798	
Aussagen zu Minijobs: Minijobs sind geeignet, um Personal für Festverträge auszuwählen	,761		Faktor 1: „high-road“ Einsatzstrategie
Aussagen zu Minijobs: Minijobber sind im direkten Kundenkontakt einsetzbar	,879		
Aussagen zu Minijobs: Minijobber können auch für qualifizierte Arbeitsaufgaben einsetzbar	,830		
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.			
a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.			

Komponententransformationsmatrix		
Komponente	1	2
1	,947	,322
2	-,322	,947
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.		

Ergänzende Auswertungen, Verlags- und Medienindustrie

Tabelle 78: Akademikeranteil in der Kultur- und Kreativindustrie gemäß der BiBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006

Erwerbsberuf gemäß Kldb1992; 3stellig	Ausbildungsabschluss				Gesamt
	Berufliche/ Schulische Ausbildung		(Fach) Hochschulabschluss		
	%	N	%	N	
Publizisten	42,1%	51	57,9%	70	121
Dolmetscher, Übersetzer	17,5%	7	82,5%	33	40
Bibliothekare, Archivare, Museumsfachleute	67,4%	31	32,6%	15	46
Musiker	25,0%	5	75,0%	15	20
Darstellende Künstler, Sänger	53,3%	8	46,7%	7	15
Bildende Künstler (freie Kunst)	63,6%	7	36,4%	4	11
Bildende Künstler (angewandte Kunst)	48,2%	27	51,8%	29	56
Künstl. u. Berufe der Bühnen-, Bild- und Tontechnik	89,3%	25	10,7%	3	28
Raum-, Schauerbegealter	80,0%	16	20,0%	4	20
Fotografen, Kameralleute	66,7%	8	33,3%	4	12
Artisten, künstlerische Hilfsberufe	100,0%	1		0	1
Gesamt	50,3%	186	49,7%	184	370

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis der BiBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006

3. Ergänzende Häufigkeitsauswertungen für Kontrollvariablen (GCC Analysen)

Alter des Unternehmens

Tabelle 79: Durchschnittliches Alter des Callcenters nach Ländern

Durchschnittliches Alter des Unternehmens					
Country	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Österreich	91	1	50	10,15	9,477
Kanada	356	0	55	11,41	9,769
Dänemark	113	1	55	9,23	9,663
Frankreich	210	2	35	9,98	6,522
Deutschland	153	1	38	7,97	5,543
Japan	143	1	59	10,52	11,668
Südkorea	109	1	32	5,56	4,102
Spanien	102	0	25	7,08	5,531
Schweden	128	1	58	11,18	8,615
UK	163	1	57	9,14	8,462
USA	437	3	55	17,10	13,726

Frauenanteil

Tabelle 80: Durchschnittlicher Anteil weiblicher Agenten im Unternehmen nach Ländern

Frauenanteil					
Nation	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Österreich	96	5,00	100,00	75,9598	18,78264
Kanada	387	1,00	100,00	69,1852	21,91440
Dänemark	118	12,00	100,00	68,1962	19,57516
Frankreich	210	4,00	100,00	70,9852	22,30873
Deutschland	153	,00	100,00	73,8348	20,66979
Japan	145	,00	100,00	74,5448	31,27654
Südkorea	117	5,00	100,00	90,8034	21,32880
Spanien	109	20,00	100,00	75,7255	17,67177
Schweden	139	5,00	100,00	71,3080	20,21022
UK	167	15,00	100,00	68,0368	17,17307
USA	464	,00	100,00	65,6689	23,88340

4. Ergänzende logistische Regressionsmodelle mit Angabe von Odd-Ratios (GCC-Analysen, Kapitel 6.4.ff)

4.1. Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung: Odd Ratios

Tabelle 81: Nutzungswahrscheinlichkeit befristeter Beschäftigung: odd ratios

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5	
CME					2,960	***				
(Referenz LME)										
CEC							1,808	***		
SDC							2,681	***		
AC							8,784	***		
MC							3,248	***		
(Referenz: MBC)										
Beschäftigungsschutz: hoch			1,609	***						
Beschäftigungsschutz: gemischt			1,868	***						
(Referenz: niedrig)										
Österreich									2,524	***
Kanada									1,395	
Dänemark									2,394	***
Frankreich									3,371	***
Deutschland									1,869	***
Japan									13,909	***
Südkorea									10,220	***
Spanien									5,226	***
Schweden									5,593	***
UK									1,779	***
(Referenz: USA)										
Inhouse (1=ja)	0,705	***	0,786	**	0,827	*	0,721	***	0,759	**
Interessenvertretung (1=ja)	1,821	***	1,476	***	1,126		1,392	***	1,098	
Trainingstage im 1. Jahr	0,988	***	0,988	***	0,989	***	0,990	***	0,990	***
Ausbildung bis 18j (1=ja)	0,958		1,019		1,046		0,951		0,846	
Hochschulabschluss (1=ja)	1,317	**	1,322	*	1,248		1,141		0,922	
Gr. Geschäftskunden (1=ja)	0,989		0,975		1,044		1,148		1,149	
Sektor: Banken (1=ja)	0,879		0,856		0,853		0,844		0,863	
Sektor: Telekom. (1=ja)	0,505	***	0,513	***	0,525	***	0,537	***	0,576	***
Unternehmensgröße	1,260	***	1,292	***	1,374	***	1,396	***	1,411	***
Alter des Unternehmens	0,727	***	0,767	***	0,825	***	0,896		0,916	
Frauenanteil	1,015	***	1,013	***	1,012	***	1,010	***	1,010	***
Konstante		***		***		***		***		***
N	1936		1936		1936		1935		1936	
LR Chi²	202,83	***	228,86	***	282,67	***	343,05	***	361,61	***
Pseudo R²	0,076		0,086		0,106		0,129		0,1358	

4.2. Befristung um Kosten zu sparen: Logistische Regressionsmodelle mit Odd-Ratios

Tabelle 82: Befristung um Kosten zu sparen: odd-ratios

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
CEC							0,467	*
SDC							0,080	**
AC							2,210	***
MC							0,475	
Referenz: MBC								
CME					3,118	***		
Referenz: LME								
Beschäftigungsschutz: hoch			0,148	***				
Beschäftigungsschutz: gemischt			0,667	*				
Referenz: gering								
Inhouse (1=ja)	1,877	***	1,877	***	2,632	***	1,605	*
Interessenvertretung (1=ja)	0,521	***	0,521	***	0,227	***	0,776	
Trainingstage im 1. Jahr	0,997		0,997		0,997		0,998	
Kundensegment: große Geschäftskunden	0,666		0,666		0,775		1,119	
Strategie: Preisführerschaft	1,241		1,241		0,875		0,755	
Strategie: Kundenorientierung	1,477	*	1,477	*	1,239		0,719	
Sektor: Banken	1,999	**	1,999	***	1,533		1,538	
Sektor: Telekommunikation	1,222		1,222		0,803		0,997	
Unternehmensgröße	0,911		0,911		0,977		1,020	
Alter des Unternehmens	0,734	**	0,734	**	0,854		1,318	*
Frauenanteil	1,020	***	1,020	***	1,012	**	0,998	
Konstante		***		***		***		***
N	717		717		717		717	
LR chi2	81,24	***	108,43	***	100,67	***	264,59	***
Pseudo R2	0,109		0,145		0,135		0,355	

4.3. Befristung zur Vertretung von Abwesenheit: Logistische Regressionsmodelle mit odd-ratios

Tabelle 83: Befristung zur Vertretung von Abwesenheit: odd-ratios

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
CEC							2,553	***
SDC							3,954	***
AC							0,127	***
MC							0,202	**
Referenz: MBC								
CME			1,504	*				
Referenz: LME								
Beschäftigungsschutz: hoch					4,210	***		
Beschäftigungsschutz: gemischt					3,157	***		
Referenz: gering								
Inhouse (1=ja)	0,658	*	0,692	*	0,841		0,774	
Interessenvertretung (1=ja)	4,782	***	4,044	***	2,977	***	3,126	***
Trainingstage im 1. Jahr	1,006		1,006		1,006		1,002	
Kundensegment: gr. Geschäftskunden	0,991		1,001		0,921		0,829	
Strategie: Preisführerschaft	1,128		1,095		1,075		1,005	
Strategie: Kundenorientierung	1,156		1,086		1,157		1,219	
Sektor: Banken	0,997		0,958		0,834		0,987	
Sektor: Telekommunikation	1,237		1,206		1,059		1,279	
Unternehmensgröße	0,765	***	0,787	***	0,758	***	0,814	**
Alter des Unternehmens	1,594	***	1,628	***	1,752	***	1,331	*
Frauenanteil	0,999		0,998		0,997		1,008	
Konstante		***		***		***		***
N	824		842		824		824	
LR chi2	95,91	***	98,70	***	133,72	***	194,64	***
Pseudo R2	0,116		0,120		0,162		0,236	

Literatur

- Amable, B. (2003). *The diversity of modern capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Apitzsch, B. (2010). *Flexible Beschäftigung, neue Abhängigkeiten. Projektarbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf Lebensverläufe*. Frankfurt/New York: Campus.
- Apitzsch, B./Shire, K./Heinrich, S./Mottweiler, H./Tünste, M. (2015). *Flexibilität und Beschäftigungswandel*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Arnold, K./Ptaszek, M. (2003). Die deutsche Call-Center Landschaft: Regionale Disparitäten und Arbeitsmarktstrukturen. In: F. Kleemann/I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern* (S. 31-48). Berlin: Edition Sigma.
- Arzbächer, S./Holtgrewe, U./Kerst, C. (2002). Call Centres: Constructing Flexibility. In: U. Holtgrewe/C. Kerst/K. A. Shire (Hrsg.), *Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain* (S. 19-41). Aldershot Ashgate.
- Aspers, P./Beckert, J. (2008). Märkte. In: A. Mauer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S. 225-246). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Atkinson, J. (1984a). Manpower strategies for flexible organisations. *Personell Management*, 16(8), 28-31.
- Atkinson, J. (1984b). New patterns of working relationships. *Education and Training*, Nov/Dec 1998 (318-320).
- Atkinson, J. (1985). Flexibility, uncertainty and manpower management. *Institute of Manpower Studies Report Series*, 89.
- Bäcker, G. (2007). "Was heißt hier ‚geringfügig‘? - Minijobs als wachsendes Segment prekärer Beschäftigung". In: B. Keller/H. Seifert (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken* (S. 107-127). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bäcker, G./Neuffer, S. (2012). Von der Sonderregelung zur Beschäftigungsnorm: Minijobs im deutschen Sozialstaat. *WSI Mitteilungen*, 65(1), 13-21.
- Baron, J. N./Bielby, W. T. (1980). Bringing the Firms back in: Stratification, Segmentation and the Organization of Work. *American Sociological Review*, 45(5), 737-765.
- Batt, R. (2000). *Strategic segmentation in front line services: matching customers, employees and human resource systems*. . CAHRS Working Paper # 00-06 Ithaca, NY: Cornell University. [http:// digital commons.ilr.cornell.edu/cahrswp/85](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/85).
- Batt, R./Doellgast, V./Kwon, H. (2005). *U.S. Call Centres in the Global Context: Union, Non-union, & Offshore Sites. Contribution to the international Global Call Centre Industry Project work-shop: Emerging Patterns of Employment, Union Representation and Job Design*, Berlin 2005.
- Batt, R./Holman, D./Holtgrewe, U. (2009). The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers. Introduction to the ILRR special issue I. *Industrial & Labor Relations Review* 62(4), 453-488.

- Batt, R./Nirohatsu, N. (2009). How Institutions and Business Strategies affect wages: A cross-national Study of Call Centers. *Industrial & Labor Relations Review*, 62(4), 533-552.
- Batt, R./Nohara, H./Kwon, H. (2010). Employer Strategies and Wages in New Service Activities: A Comparison of Co-ordinated and Liberal Market Economies. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 400-435.
- Beck, U. (1999). *Schöne neue Arbeitswelt. Visionen für das 21. Jahrhundert*. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Beckert, J. (1996). Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewißheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns. *Zeitschrift für Soziologie*, 25(125-146).
- Beckert, J. (2007a). Die soziale Ordnung von Märkten. MPIfG Discussion Paper, 07/6.
- Beckert, J. (2007b). Die soziale Ordnung von Märkten. In: J. Beckert/R. Diaz-Bone/H. Ganßmann (Hrsg.), *Märkte als soziale Strukturen*. (S. 43-62). Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Beckert, J. (2009). Koordination und Verteilung. Zwei Ansätze der Wirtschaftssoziologie MPIfG Discussion Paper 09/2.
- Beckert, J. (2012). Capitalism as a System of Contingent Expectations. Towards a Sociological Microfounddation of Political Economy. MPIfG Discussion Paper 12/4.
- Beckert, J./Diaz-Bone, R./Ganßmann, H. (2007). Einleitung: Neue Perspektiven der Marktsoziologie. In: J. Beckert/R. Diaz-Bone/H. Ganßmann (Hrsg.), *Märkte als soziale Strukturen* (S. 19-39). Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Bellmann, L./Crimmann, A./Evers, K. (2013). Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt In: B. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 43-60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bellmann, L./Fischer, G./Hohendanner, C. (2009). Betriebliche Dynamik und Flexibilität auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In: J. Möller/U. Walwei (Hrsg.), *Handbuch Arbeitsmarkt 2009* (S. 60-401). Gütersloh: Bertelsmann.
- Benkhoff, B./Hermet, V. (2008). Zur Verbreitung und Ausgestaltung geringfügiger Beschäftigung im Einzelhandel. Eine explorative Studie aus der Perspektive von Management und Beschäftigten. *Industrielle Beziehungen*, 15(1), 5-31.
- Berger, U. (1984). *Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit: Zur lückenhaften Rationalität der Industrieverwaltung*. Frankfurt/Main: Campus.
- Betzelt, S. (2006). Flexible Wissensarbeit. Alleinverdienerinnen zwischen Privileg und Prekarität. *ZeS-Arbeitspapier*, 2006 (3). Bremen, Zentrum für Sozialpolitik.
- Beyer, J. (2009a). Spielarten des Kapitalismus – Empirische Einwände gegen die Verfestigungsannahme. In: B. Pfau-Effinger/S. S. Magdalenić/C. Wolf (Hrsg.), *International vergleichende Sozialforschung. Ansätze und Messkonzepte unter den Bedingungen der Globalisierung* (S. 41-64). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Beyer, J. (2009b). Varietät verspielt? Zur Nivellierung der nationalen Differenzen des Kapitalismus durch globale Finanzmärkte. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 49, Wiesbaden: VS Verlag., S. 305 – 325.
- Bittner, S./Schietinger, M./Schroth, J./Weinkopf, C. (2002). Call Centres in Germany: Employment, Training and Job Design. In: U. Holtgrewe/C. Kerst/K. Shire (Hrsg.), Re-Organising Service Work. Call centres in Germany and Britain (S. 63-85). Aldershot: Ashgate.
- Bleses, P. (2008). Die Sozialintegration flexibler Erwerbsformen: Das Beispiel Alleinselbständigkeit. In: G. Becke (Hrsg.), Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven (S. 107-122). Berlin.
- Böhle, F./Busch, S. (2012). Von der Beseitigung und Ohnmacht zur Bewältigung und Nutzung. Neue Herausforderungen und Perspektiven im Umgang mit Ungewissheit. In: F. Böhle/S. Busch (Hrsg.), Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht (S. 13-33). Bielefeld: transcript Verlag.
- Bosch, G. (2010). Strukturen und Dynamik von Arbeitsmärkten. In: F. Böhle/G. G. Voß/G. Wachteler (Hrsg.), Handbuch Arbeitssoziologie (S. 643-670). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bosch, G./Haipeter, T./Latniak, E./Lehndorff, S. (2007). Demontage oder Revitalisierung? Das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 59(2), 318-339.
- Bosch, G./Lehndorff, S./Rubery, J. (2009). European employment models in flux: Pressures for change and prospects for survival revitalization. In: G. Bosch/S. Lehndorff/J. Rubery (Hrsg.), European employment models in flux. A comparison of institutional change in nine European countries (S. 1-56). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bosch, G./Weinkopf, C. (2011). Arbeitsverhältnisse im Dienstleistungssektor. WSI-Mitteilungen, 64(9), 439-446.
- Brasse, C./Engelbach, W./Schietinger, M./Schmitz, E. (2002). AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. <http://www.incca.iao.fhg.de/Ergebnisse/Typologie.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (2011a). Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland – Mit guten Chancen in den Aufschwung. Nürnberg 2011.
- Bundesagentur für Arbeit (2011b). Arbeitsmarktberichterstattung: Frauen und Männer am Arbeitsmarkt Nürnberg 2011.
- Castel, R. (2009). Die Wiederkehr der sozialen Unsicherheit. In: R. Castel/K. Dörre (Hrsg.), Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts (S. 21-34). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- CIETT (2013). The Agency Work Industry around the World. Economic report. 2013 edition. http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/CiETT_EC_Report_2013_Final_web.pdf, zuletzt eingesehen am 13.02.2014

- Crouch, C. (2009). Typologies of Capitalism. In: B. Hancke (Hrsg.), *Debating Varieties of Capitalism* (S. 75-94). Oxford: Oxford University Press.
- D'Alessio, N./Oberbeck, H. (2002). Call Centres as Organisational Crystallisation of New Labour Relations, Working Conditions and a New Service Culture? In: U. Holtgrewe/Kerst, Christian/K. A. Shire (Hrsg.), *Re- Organising Service Work. Call centres in Germany and in Britain* (S. 86-104). Burlington: Ashgate.
- Davis-Blake, A./Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(195-223).
- Deutschmann, C. (2002). *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim/München: Juventa.
- Dietz, M./Walwei, U. (2006). Die Zunahme atypischer Beschäftigung: Ursachen und Folgen. *Orientierungen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*, 2006(109), 17-24.
- Doellgast, V. (2008). National Industrial Relations and Local Bargaining Power in the US and German Telecommunications Industries. *European Journal of Industrial Relations*, 14(3), 265-287.
- Doellgast, V. (2009). Still a Coordinated Model? Market Liberalization and the Transformation of Employment Relations in the German Telecommunications Industry. *Industrial and Labor Relations Review* 63(1), 3-23.
- Doellgast, V./Batt, R./Sorensen, O. (2009). Introduction: Institutional Change and Labour Market Segmentation in European Call Centres. *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 15(No. 4), 349-372.
- Doellgast, V./Holtgrewe, U./Deery, S. J. (2009). The Effects of National Institutions and Collective Bargaining Arrangements on Job Quality in Front-line Service Workplaces. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(4), 489-509.
- Doeringer, P. B./Piore, M. J. (1978). *Internal labour markets and manpower analysis*. 5.print. Lexington Heath Lexington Books.
- Dolata, U. (2008). Das Internet und die Transformation der Musikindustrie. Rekonstruktion und Erklärung eines unkontrollierten Wandels *Berliner Journal für Soziologie* 18(2008), 344-369.
- Dörre, K. (2009). Prekarität im Finanzmarkt-Kapitalismus. In: R. Castel/K. Dörre (Hrsg.), *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts* (S. 35-64). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Düll, H./Ellguth, P. (1999). Atypische Beschäftigung: Arbeit ohne betriebliche Interessenvertretung? *WSI-Mitteilungen*, 52(3), 165-176.
- Dütsch, M./Struck, O. (2011). Muster interner und externer Personalanpassungsformen – Eine Analyse des IAB-Betriebspanels 2007. In: Voss-Dahm et al. (Hrsg.), *Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität* (S. S. 249 -289). Wiesbaden: VS-Verlag.

- Eichhorst, W./Marx, P. (2009). From the Dual Apprenticeship System to a Dual Labor Market? The German High-Skill Equilibrium and the Service Economy. IZA Discussion Paper No. 4220.
- Eichhorst, W./Marx, P./Thode, E. (2010). Atypische Beschäftigung und Niedriglohnarbeit. Benchmarking Deutschland: Befristete und geringfügige Tätigkeiten, Zeitarbeit und Niedriglohnbeschäftigung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Engels, A. (2009). Die soziale Konstitution von Märkten. J. Beckert/C. Deutschmann (Hrsg.): Wirtschaftssoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 49, 67-86.
- Erlinghagen, M. (2004). Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes. Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Erlinghagen, M./Knuth, M. (2004). Beschäftigungsstabilität in der Wissensgesellschaft. In: O. Struck/C. Köhler (Hrsg.), Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für Ost- und Westdeutschland (S. 23-38). München: Hampp-Verlag.
- Estévez-Abe, M./Iversen, T./Soskice, D. (2001). Social protection and the formation of skills: A reinterpretation of the welfare state. In: P. A. Hall/D. Soskice (Hrsg.), Varieties of capitalism (S. 145-184). Oxford: Oxford University Press.
- Eurostat (2014). Eurostat indicators of High-tech industry and knowledge-intensive services. Zugriff am 26.9.2014 unter http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf.
- Fligstein, N. (2001). The architecture of markets. An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Fligstein, N. (2011). Die Architektur der Märkte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fligstein, N./Dauter, L. (2007). The Sociology of Markets. Annual Review of Sociology, 33(105-128).
- Frenkel, S. (2000). Service Work and its Implication for HRM. International Journal of Human Resource Management, 11(3), 469-476.
- Frenkel, S. J./Korczynski, M./Shire, K. A./Tam, M. (1999). On the front line. Organization of work in the information economy Ithaca/ London: Cornell University Press.
- Gash, V./McGinnity (2007). Fixed-term contracts - the new European inequality? Comparing men and women in West Germany and France. Socio-Economic Review, 5(467-496).
- Gather, C./Gerhard, U./Schroth, H./Schürmann, L. (2005). Vergeben und vergessen? Gebäudereinigung im Spannungsfeld von kommunalen Diensten und Privatisierung. Hamburg: VSA Verlag.
- Giddens, A. (1984). The constitution of society: outline of the theory of structuration. Berkeley [u.a.]: Univ. of Calif. Pr.

- Giesecke, J. (2006). Arbeitsmarktflexibilisierung und soziale Ungleichheit. Sozio-ökonomische Konsequenzen befristeter Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland und Großbritannien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Giesecke, J./Groß, M. (2002). Befristete Beschäftigung: Chance oder Risiko? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54(1), 85-108.
- Giesecke, J./Wotschack, P. (2009). Flexibilisierung in Zeiten der Krise: Verlierer sind junge und gering qualifizierte Beschäftigte. WZBrief-Arbeit, (1) June.
- Gottschall, K. (1999). Freie Mitarbeit im Journalismus. Zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbstständiger und abhängiger Beschäftigung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 51(4), 635-654.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology 91, 481 -510.
- Haipeter, T./Pernod-Lemattre, M. (2007). Lean banking: retail and direct banking in France and Germany. In: G. Bosch/S. Lehndorff (Hrsg.), Working in the Service Sector. A tale from different worlds (S. 237-258). London/New York: Routledge.
- Hall, P. A./Gingerich, D. W. (2004a). "Spielarten des Kapitalismus" und institutionelle Komplementaritäten in der Makroökonomie. Eine empirische Analyse. Berliner Journal für Soziologie, 1(2004), 5-32.
- Hall, P. A./Gingerich, D. W. (2004b). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the macroeconomy: An empirical analysis. MPIfG Discussion Paper, 04/5.
- Hall, P. A./Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. In: P. A. Hall/D. Soskice (Hrsg.), Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage (S. 1-70). Oxford: Oxford University Press.
- Hans-Böckler-Stiftung (2012). Schlecht bezahlte Minijobs: Sackgasse für Millionen. Böcklerimpuls, 01/2012 (http://boeckler.de/38664_38677.htm), 4-6.
- Hendrix, U./Abendroth, C./Wachtler, G. (2003). Outsourcing und Beschäftigung. Die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit. München & Mering: Hampp.
- Henninger, A./Gottschall, K. (2005). Freelancer in den Kultur und Medienberufen: Freiberuflich, aber nicht frei schwebend. In: N. Mayer-Ahuja/H. Wolf (Hrsg.), Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin.
- Henninger, A./Gottschall, K. (2007). Freelancers in Germany's Old and New Media Industry: Beyond Standard Patterns of Work and Life? Critical Sociology 33 33(2007), 43-71.
- Henninger, A./Papouschek, U. (2006). Entgrenzte Erwerbsarbeit als Chance oder Risiko? Mobile Pflege und die Medien- und Kulturindustrie im Vergleich. Berliner Journal für Soziologie Heft 2, 2006 (189-209).
- Hense, A./Liebig, S./Elsner, J. (2009). Die zeitweise Entlassung von Arbeitskräften als betriebliche Flexibilisierungsstrategie. Projektbericht Hans-Böckler-Stiftung.

- Hild, P. (2003). Call Center in markt- und ressourcenbasierter Strategieperspektive. In: F. Kleemann/I. Mattuschek (Hrsg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 65-84). Berlin: Edition Sigma.
- Hohendanner, C. (2010). Unsichere Zeiten, unsichere Verträge? Befristete Arbeitsverträge zwischen Auf- und Abschwung. IAB Kurzbericht, 2010(14).
- Hohendanner, C./Bellmann, L. (2007). Atypische Beschäftigung und betrieblicher Flexibilisierungsbedarf - Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. In: B. Keller/H. Seifert (Hrsg.), Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken (S. 27-45). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hohendanner, C./Stegmaier, J. (2012). Geringfügige Beschäftigte in deutschen Betrieben: Umstrittene Minijobs. IAB-Kurzbericht, 24/2012. Nürnberg: IAB.
- Holman, D./Batt, R./Holtgrewe, U. (2007). The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment. A Report of the GCC Research Network. Ithaca N.Y: www.globalcallcenter.org.
- Holman, D./Frenkel, S./Sørensen, O. H./Wood, S. (2009). Work Design Variation and Outcomes in Call Centers: Strategic Choice and Institutional Explanations. *Industrial & Labor Relations Review*, 62(4), 510-532.
- Holst, H. (2009). Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. *WSI Mitteilungen*, 62(3), 143-149.
- Holst, H. (2011a). Fragmentierung überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen - Tarifverträge und gewerkschaftliche Interessenvertretung in Callcentern. *WSI-Mitteilungen*, 64(11), 511-518.
- Holst, H. (2011b). Im Schatten des Marktes. Arbeit und Arbeitsbeziehungen in Callcentern. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Holst, H. (2012). Gefahrenzone Arbeitsmarkt? Leiharbeit und die Temporalstrukturen der Flexibilisierung. In: A. Krause/C. Köhler (Hrsg.), Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte (S. 141-163). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K. (2009). Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Frankfurt: Otto-Brenner-Stiftung.
- Holtgrewe, U. (2002). Callcenter und Callcenterforschung: Was gibt es neues? . In: K. Kock(Hrsg.) (Hrsg.), Dienstleistungen am Draht – Ergebnisse und Perspektiven aus der Callcenter-Forschung. (S. Dortmund: Sfs-Reihe, Beiträge aus der Forschung.
- Holtgrewe, U. (2005a). Call Centers in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Center Project – Germany. Report for the Russell Sage Foundation (April 2005). <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/research/upload/German-CC-report.pdf>.
- Holtgrewe, U. (2009). Restructuring gendered flexibility in organisations: A comparative analysis of call centres in Germany. In: H. Gottfried/S. Walby/K. Gottschall/M. Osawa (Hrsg.), Gendering the New Economy: Theorizing the Trajectories of the G-4. (S. 250-272). Houndsmills: Palgrave.

- Holtgrewe, U./Kerst, C. (2002a). Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. *Industrielle Beziehungen*, 9(2), 186-208.
- Holtgrewe, U./Kerst, C. (2002b). Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. *Soziale Welt*, 53(2), 141 – 160.
- Holtgrewe, U./Kerst, C./Shire, K. A. (2002). Re-Organising Service Work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate.
- Holtgrewe, U./Longen, J./Mottweiler, H./Schönauer, A. (2009). Global or embedded service work: the (limited) transnationalisation of the call-centre industry Work, *Organisation, Labour and Globalisation*, 3(1), 9-25.
- Holtgrewe, U./Mottweiler, H./Longen, J./Schönauer, A. (2011). Globale Interaktion am Telefon? Die begrenzte Transnationalisierung von Callcenter-Dienstleistungen. *WSI-Mitteilungen*, 64(10), 519-525.
- Holtgrewe, U., Mottweiler, H., Scholten, J. (2005). Informatisierte Arbeit und unsichtbare Qualifikation in Callcentern. *FIFF Kommunikation* (4) 2005, 15-23.
- Houseman, S. N. (2001). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), 149-170.
- Hox, J. (2002). *Multilevel Analysis. Techniques and Application*. Mahwah, NJ Erlbaum.
- Jackson, G./Deeg, R. (2006). How Many Varieties of Capitalism? Comparing the Comparative Institutional Analyses of Capitalist Diversity. MPIfG Discussion Paper, 06(2).
- Jacobsen, H. (2010). Strukturwandel der Arbeit im Tertiarisierungsprozess. In: F. Böhle/G. G. Voß/G. Wachteler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 203-230). Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jacobsen, H./Voswinkel, S. (2005). Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. *Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Josephs, I./Kettenbach, A. (2012). Sind Freelancer alle gleich? Bedürfnisse, Belastungen und Ressourcen von Soloselbständigen im Medien- und IT-Bereich aus psychologischer Sicht. In: S. Kaiser/S. Süß/I. Josephs (Hrsg.), *Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven* (S. 19-32). Frankfurt, M. [u.a.] Lang.
- Jurczyk, K./Voß, G. G. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit - Reflexive Arbeitszeit. In: E. Hildebrandt (Hrsg.), *Reflexive Lebensführung. Zu den sozioökologischen Folgen flexibler Arbeit* (S. 151-206). Berlin: Edition Sigma.
- Kaiser, S./Rössing, I. (2010). Die Nutzung unternehmensexterner Kompetenzen zwischen Innovation und Routine: Eine empirische Analyse in wissensintensiven Arbeitskontexten. In: A. Hanft (Hrsg.), *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine*. Münster.
- Kaiser, S./Süß, S./Josephs, I. (2012). Das Phänomen Freelancing. Eine neue flexible Beschäftigungsform und ihre Herausforderung. In: S. Kaiser/S. Süß/I. Josephs (Hrsg.),

- Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen. Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven (S. 19-32). Frankfurt am Main: Lang.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kalleberg, A. L. (2003). Flexible Firms and labor market segmentation. Effects of workplace restructuring on jobs and workers. *Work and Occupations*, 30(2), 154-175.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kalleberg, A. L./Reynolds, J./Marsden, P. V. (2003). Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research*, 32(2003), 525-552.
- Keller, B./Seifert, H. (2006). Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekariat. *WSI-Mitteilungen*, 5, 235-240.
- Keller, B./Seifert, H. (2007). Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Keller, B./Seifert, H. (2011a). Atypische Beschäftigung und soziale Risiken. Entwicklung, Strukturen, Regulierung. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Keller, B./Seifert, H. (2011b). Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Stand und Lücken der aktuellen Diskussion. *WSI Mitteilungen*, 62(3), 138-145.
- Keller, B./Seifert, H. (2013). Atypische Beschäftigung zwischen Prekarität und Normalität. Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgründe im Überblick. Berlin Edition Sigma.
- Keller, B./Seifert, H. (2014). Atypische Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst. *WSI-Mitteilung*, 2014(8).
- Kelleter, K. (2009). Selbstständige in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2008. *Wirtschaft und Statistik* 12, 1204-1217.
- Kerst, C./Holtgrewe, U. (2003). Interne oder externe Flexibilität? Call Center als kundenorientiert Organisation. In: F. Kleemann/I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektiverte Arbeit in Call Centern* (S. 85-108). Berlin: Edition Sigma.
- Kleemann, F./Matuschek, I. (2003). *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektiverte Arbeit in Call Centern* Berlin: Edition Sigma.
- Köhler, C./Krause, A. (2010). Betriebliche Beschäftigungspolitik. In: F. Böhle/G. G. Voß/G. Wachteler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 387-414). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Köhler, C./Loudovici, K./Struck, O. (2007). Generalisierung von Beschäftigungsrisiken oder anhaltende Arbeitsmarktsegmentation. *Berliner Journal für Soziologie*, 17(3), 387-406.

- Köhler, C./Struck, O./Grotheer, M./Krause, A./Krause, I./Schröder, T. (2008). Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Körner, T./Meinken, H./Puch, K. (2013). Wer sind die ausschließlich geringfügig Beschäftigten? Eine Analyse nach sozialer Lebenslage. Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, Januar 2013(42-61).
- Krause, A./Köhler, C. (2011). Von der Vorherrschaft interner Arbeitsmärkte zur dynamischen Koexistenz von Arbeitsmarktsegmenten. WSI-Mitteilungen, 64(11), 588-596.
- Krause, A./Köhler, C. (2012a). Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Krause, A./Köhler, C. (2012b). Was sind flexible Arbeitsmärkte und wie kann man sie erklären? Einleitung und Übersicht. In: A. Krause/C. Köhler (Hrsg.), Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte (S. 9-43). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Krause, I. (2011). Neue Prozesse sozialer Schließung am deutschen Arbeitsmarkt? Betriebliche Nutzungszusammenhänge der Beschäftigungsformen "Leiharbeit" und "freie Mitarbeit". In: D. Voss-Dahm/G. Mühge/K. Schmierl/O. Struck (Hrsg.), Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität (S. 304-328). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krause, I. (2013). Das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Wiesbaden: Springer.
- Lanfer, C./Marquardsen, K. (2005). Internet und Beschäftigung: quantitative Effekte in der Medienbranche. Göttinger Schriften zur Internetforschung, Band 1. Göttingen.
- Lee, J. (2010). Labour Policy on Fixed-Term Employment Contract in Korea JILPT REPORT, 9/ 2010 (<http://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.9.pdf>), 103-125.
- Lehndorff, S. (2009). Vor der Rückkehr des Staates? Europäische Beschäftigungsmodelle im Umbruch. In: S. Lehndorff (Hrsg.), Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum deutschen Kapitalismusmodell (S. 197-235). Hamburg: VSA-Verlag.
- Lehndorff, S. (2012). Ein Triumph gescheiterter Ideen – Einleitung. In: S. Lehndorff (Hrsg.), Ein Triumph gescheiterter Ideen. Warum Europa tief in der Krise steckt – zehn Länder-Fallstudien (S. 7-35). Hamburg: VSA-Verlag.
- Lehndorff, S./Bosch, G./Haipeter, T./Latniak, E. (2009). Vor der Krise und in der Krise. Das deutsche Beschäftigungsmodell: Ein Modell für die ganze Welt? In: S. Lehndorff (Hrsg.), Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum deutschen Kapitalismusmodell (S. 20-46). Hamburg: VSA-Verlag.
- Lehndorff, S./Voss-Dahm, D. (2005). The delegation of uncertainty. Flexibility and the role of the market in service work. In: G. Bosch/S. Lehndorff (Hrsg.), Working in the service sector: a tale from different worlds (S. 289-315). London: Routledge.
- Leschke, J. (2008). Unemployment Insurance and Non-Standard Employment. Four European Countries in Comparison. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Leschke, J. (2009). The segmentation potential of non-standard employment. A four-country comparison of mobility patterns. *International Journal of Manpower*, 30(7), 692-715.
- Long, S. J. (1997). *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Manske, A. (2009). Unsicherheit und kreative Arbeit – Stellungskämpfe von Soloselbständigen in der Kulturwirtschaft In: R. D. Castel, K. (Hrsg.), *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts* (S. 283-296). Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Manske, A./Merkel, J. (2009). Kreative in Berlin – GeisteswissenschaftlerInnen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: H. Solga et al. (Hrsg.), *GeisteswissenschaftlerInnen: kompetent, kreativ, motiviert - und doch chancenlos?* (S. 95-117). Opladen Budrich UniPress.
- Manske, A./Scheffelmeier, T. (2015). Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit - Eine Bestandsaufnahme. *WSI-Diskussionspapier*, 1/2015(195).
- Manske, A./Schnell, C. (2010). Arbeit und Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: F. Böhle/G. G. Voß/G. Wachteler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 699-728). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marsden, D. (1999). *A Theory of Employment Systems: micro-foundations of societal diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- Marsden, D. (2000). A Theory of Job Regulation, the Employment Relationship, and the Organisation of Labour Institutions. *Industrielle Beziehungen*. Jg.7 Heft 4, 2000, 320-349.
- Marrs, K./Boes, A. (2003). Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Lebensbedingungen bei Film und Fernsehen. In: M. Pohlmann/D. Sauer/G. Trautwein-Kalms/A. Wagner (Hrsg.), *Dienstleistungsarbeit. Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche* (S. 187-241). Berlin: Edition Sigma.
- Matuschek, I./Arnold, K./Voß, G. G. (2007). *Subjektivierte Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (2005). *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*. Berlin: Edition Sigma.
- Meffert, H. (2000). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Minijobzentrale (2013). Verdienstgrenze für Minijobber steigt ab dem 1. Januar 2013 auf 450 Euro. http://www.minijob-zentrale.de/DE/0_Home/00_startseite/01_thementeaser/startseite_450.html;jsessionid=B382EA768EE8178B205D107ED30CD606?nn=356724#doc385152bodyText1, (zuletzt abgerufen am 22.04.2013)
- Mottweiler, H./Tünte, M. (2013). Arbeitsmarktflexibilisierung in der Verlagsindustrie: Beschäftigungsstrategien im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. In: J. Hafkesbrink/K. Shire (Hrsg.), *Flexibilität und Stabilität in der Verlags- und Medienbranche* (S. 23-64). Lohmar: Eul-Verlag.

- Mottweiler, H./Tünte, M./Kulenović, D. (2013). Von ‚Kutschen‘ zu ‚Autos‘: die Verlagsindustrie im digitalen Wandel. In: J. Hafkesbrink/K. Shire (Hrsg.), *Flexibilität und Stabilität in der Verlags- und Medienbranche* (S. 3-22). Lohmar: Eul-Verlag.
- Mückenberger, U. (1985). Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? *Zeitschrift für Sozialreform*, 31(7/8), 415-436.
- Muffels, R. (2008). Flexibility and employment security in Europe: Setting the scene. In: R. Muffels (Hrsg.), *Flexibility and employment security in Europe: Labour markets in transition* (S. 3-30). Cheltenham: Edward Elgar.
- Nerdinger, F., W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe.
- Niederdrenk, R. (2001). Differenzierungsstrategie. In: H. Diller (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage* (S. 299-300). München: Beck.
- Nienhäuser, W. (2007). Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse: eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik. In: B. Keller/H. Seifert (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung: Flexibilisierung und soziale Risiken* (S. 45-65). Berlin: Edition Sigma.
- OECD (2012). OECD Family database www.oecd.org/social/family/database OECD-Social Policy Division-Directorate of Employment, Labour and Social Affairs. <http://www.oecd.org/els/soc/LMF1.6%20Gender%20differences%20in%20employment%20outcomes%20-%20updated%20081212.pdf>, (zuletzt eingesehen am 13.03.2013)
- OECD (2013). OECD Indicators of Employment Protection. <http://www.oecd.org/employment/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm#Methodology>, (zuletzt eingesehen am 22.05.2013)
- Olsen, K. M./Kalleberg, A. L. (2004). Non-standard work in two different employment regimes: Norway and the United States. *Work, employment and society*, Volume 18 (2), 321-348.
- Pernicka, S./Aust, A./Adam, G. (2005). Abhängige Selbständigkeit. Ausmaß, Verbreitung und gewerkschaftliche Interessenvertretung im europäischen Vergleich. *SWS-Rundschau*, Jg 45(3), 331-353.
- Pfeifer, C. (2007). Eine theoretische und empirische Analyse der betrieblichen Determinanten von Teilzeitarbeit, Mini- und Midi-Jobs. *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*, 2007(1), 65-76.
- Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen [Deutsche Ausgabe]*: Europaverlag.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 10. Auflage Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Promberger, M. (2006). *Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

- Quandt, S. (2010). Methodenbericht. FLEXMEDIA - Flexibilisierungsstrategien in der Verlags- und Medienwirtschaft. infas institut für angewandte Sozialwissenschaften GmbH. Bonn (unveröffentlichter Bericht).
- Riedel, P. (2012). Minijobs in der Gebäudereinigung. WSI Mitteilungen 65(1), 64-67.
- Röper, H. (2010). Zeitungen 2010: Rangverschiebungen unter den größten Verlagen. Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im 1. Quartal 2010. Media Perspektiven 5/2010, S. 218-234.
- Rubery, J./Grimshaw, D. (2003). The Organization of Employment. An international Perspective. New York: Houndmills.
- Schietinger, M. (2002). Personalmanagement in Call Centern – eine Typologie. Forschungsprojekt FREQUENZ- Arbeitspapier 2002-01. Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen. <http://iatge.de/aktuell/veroeff/am/schietin02b.pdf>.
- Scholten, J./Holtgrewe, U. (2006). "The Global Call Centre Industry Project – Deutschland: Erste Ergebnisse der Telefonumfrage für Deutschland". Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung 2/2006.
- Schönauer, A. (2005). Qualität der Arbeit in Callcentern. Fallstudie Österreich im Global Call Center Industry Project. FORBA-Forschungsbericht Nr. 05/2005, Wien.
- Schulze Buschoff, K./Protsch, P. (2007). Die soziale Sicherung von (a-)typisch Beschäftigten im europäischen Vergleich. WZB Discussion Paper.
- Sengenberger, W. (1987). Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt a. M.: Campus. Frankfurt a. Main: Campus Verlag.
- Shire, K. (2005). Die Gestaltung der Kundeninteraktion in wissensbasierter Dienstleistungsarbeit: eine empirische Studie. In: H. Jacobsen/S. Voswinkel (Hrsg.), Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung (S. 219-240). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Shire, K. (2007). Gender and the Conceptualization of the Knowledge Economy in Comparison. In: S. Walby/H. Gottfried/K. Gottschall/M. Osawa (Hrsg.), Gendering the Knowledge Economy. Comparative Perspectives (S. 51-77). Houndsmills/Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shire, K. (2015). Family Supports and Insecure Work. Social Politics.
- Shire, K./Mottweiler, H./Schönauer, A./Valverde, M. (2009). Temporary work in coordinated market economies: Evidence from front-line service workplaces. Industrial Labor Relations Review, 8(4), 602-617.
- Shire, K. A./Schönauer, A./Valverde, M./Mottweiler, H. (2009). Collective bargaining and temporary contracts in call centre employment in Austria, Germany and Spain. European Journal of Industrial Relations, 15(4), 437-456.
- Smith, M. (2005). The incidence of new forms of employment in service activities. In: G. Bosch/S. Lehndorff (Hrsg.), Working in the service sector. A tale from different worlds (S. 54-73). London: Routledge.

- Smith, V. (1994). Institutionalizing Flexibility in a Service Firm: Multiple Contingencies and Hidden Hierarchies. *Work and Occupations*, 21(3), 284-307.
- Söndermann, M. (2012). *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2011*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi).
- Söndermann, M./Backes, C./Arndt, O./Brünink, D. (2009a). *Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Söndermann, M./Backes, C./Arndt, O./Brünink, D. (2009b). *Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht* Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Spiegel Online (2012). *Bundeskartellamt-Entscheidung: "FAZ" darf "FR" übernehmen*. <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/bundeskartellamt-faz-darf-fr-uebernehmen-a-885952.html>, (zuletzt eingesehen am 16.04.2013).
- Spiegel Online (2013). *Zeitungskrise: WAZ schließt "Westfälische Rundschau"-Redaktion*. <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/westfaelische-rundschau-waz-gruppe-streicht-redaktion-120-stellen-a-877623.html>, (zuletzt eingesehen am 16.04.2013).
- Statistisches Bundesamt (2008). *Atypische Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt – Pressegespräch am 9. September 2008*. www.destatis.de.
- Statistisches Bundesamt (2012). *Niedriglohn und Beschäftigung 2010. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 10. September 2012 in Berlin*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2013). *DESTATIS: Glossar: Geringfügige Beschäftigung*. <https://www.destatis.de/DE/Service/Glossar/G/GeringfuegigeBeschaeftigung.html>, (zuletzt abgerufen am 22.04.2013)
- Statistisches Bundesamt (2014). *Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren. Deutschland. (Zugriff am 23.05.2014 unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrew013.html>.)*
- Streeck, W. (1987). *The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labour Relations and Industrial Adjustment in the 1980s*. *Work, Employment & Society*, 1(3), 281-308.
- Streeck, W. (2010). *E Pluribus Unum? Varieties and Commonalities of Capitalism*. MPifG Discussion Paper 10/12.
- Struck, O. (2006). *Flexibilität und Sicherheit. Empirische Befunde, theoretische Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Struck, O. (2008). Betrieb und Arbeitsmarkt. In: M. Abraham/T. Hinz (Hrsg.), *Arbeitsmarktsoziologie: Probleme, Theorien, empirische Befunde*. 2. Auflage (S. 169-197). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Struck, O./Grotheer, M./Schröder, T./Köhler, C. (2007). Instabile Beschäftigung. Neue Ergebnisse zu einer alten Kontroverse. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 59(2), 294-317.
- Struck, O./Seifert, H. (2009). Arbeitsmarkt und Sozialpolitik – Flexibilität benötigt Sicherheiten. In: H. Seifert/O. Struck (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Sozialpolitik. Kontroversen um Effizienz und soziale Sicherheit* (S. 53-75). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Süß, S./Becker, J./Saya, S. (2010). Freelancer in der IT und Medienbranche. Begriffliche Grundlagen, Forschungsstand und Forschungsbedarf. *Arbeitsberichte des Lehrstuhls für BWL, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*.
- Swedberg, R. (2009). *Grundlagen der Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Takeuchi-Okuno, H. (2010). The Regulation of Fixed-term Employment in Japan. *JILPT REPORT*, 9/ 2010 (<http://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.9.pdf>), 69-83.
- Taylor, P./Bain, P. (1999). "An Assembly Line in the Head": Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Tünte, M./Aпитzsch, B./Shire, K. A. (2011). Neue Beschäftigungsstrategien jenseits von externer und interner Flexibilisierung. *Berliner Journal für Soziologie*, 21(3), 363-381.
- Tünte, M./Mottweiler, H./Hermann, N./Kulenović, D. (2011). Die Verlagsindustrie im Innovationsdilemma: Die Suche nach Bewältigungsstrategien in Zeiten des Umbruchs. In: K. Meißner/M. Engelien (Hrsg.), *Virtual Enterprises, Communities & Social Networks* (S. 121-131). Dresden: TUDpress,.
- Tünte, M./Mottweiler, H./Shire, K. A. (2012). Wissensintensive Dienstleistungsarbeit im Spannungsfeld stabiler Bindungen und einer neuen Unübersichtlichkeit prekärer Kommodifizierung. Vortrag auf dem 36. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. 03.10.2012 in Bochum.
- Uzzi, B./Barness, Z. I. (1998). Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers. *Social Forces*, 76(3), 967-1005.
- van Jaarsveld, D./Kwon, H./Frost, A. C. (2009). The Effects of Institutional and Organizational Characteristics on Work Force Flexibility: Evidences from Call Centers in Three Liberal Market Economies. *Industrial & Labour Relations Review*, 62(4), 573-601.
- van Jaarsveld, D./Zuberi, D. (2011). Introduction to Globalization and the Service Workplace. *American Behavioral Scientist*, 55(7), 815-822.
- Vanselow, A./Weinkopf, C. (2009). Zeitarbeit in europäischen Ländern – Lehren für Deutschland? *Arbeit und Soziales*. Arbeitspapier 182, Hans-Böckler-Stiftung.

- Vobruba, G. (2006). Grundlagen der Soziologie der Arbeitszeitflexibilität. *Berliner Journal für Soziologie*, 16, 25-35.
- Voss-Dahm, D. (2004). Geringfügige Beschäftigung und Segmentation auf innerbetrieblichen Arbeitsmärkten des Einzelhandels. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 13(4), 354-367.
- Voss-Dahm, D. (2011). Erwerbsverläufe von Frauen im Einzelhandel. Gründe für die Entstehung geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Betrieb. In: U. Klammer/M. Motz (Hrsg.), *Neue Wege – gleiche Chancen. Expertisen zum Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung* (S. 313-330). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Voss-Dahm, D./Bosch, G./Mühge, G./Schmierl, K./Struck, O. (2011). Stützen für qualifizierte Facharbeit: Ansätze zum Ausgleich von Stabilität und Flexibilität im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt. In: D. Voss-Dahm/G. Mühge/K. Schmierl/O. Struck (Hrsg.), *Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität* (S. 7-24). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Voss, D./Weinkopf, C. (2012). Niedriglohnfalle Minijob. *WSI-Mitteilungen*, 65(1), 5-12.
- Voss, E./Vitols, K. (2013). Leiharbeit in Europa: zwischen Flexibilität und Sicherheit. *WSI Mitteilungen*, 66(08), 580-587.
- Walwei, U. (2013). Times of change: what drives the growth of work arrangements in Germany? *Journal for Labour Market Research*, 47(3), 183-204.
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. revidierte Auflage. Tübingen: Mohr.
- Weinkopf, C. (2007). Löhne im Kundenservice unter Druck - Beschäftigte in Call Centern In: G. W. Bosch, Claudia (Hrsg.), *Arbeiten für wenig Geld: Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland* (S. 106-141). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Weinkopf, C. (2011). Minijobs - politisch-strategische Handlungsoptionen. Erarbeitet im Rahmen des Projektes "Gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen steigern! Dienstleistungsqualität – Arbeitsqualität – Zeitinnovationen". Berlin.
- White, H. (1981). Where Do Markets Come From? *The American Journal of Sociology* 87, 517-547.
- Windeler, A./Wirth, C. (2004). Arbeitsregulierung in Projektnetzwerken. Eine strukturtheoretische Analyse. *Industrielle Beziehungen*, 11(4), 295-319.
- Wingerter, C. (2009). Der Wandel der Erwerbsformen und seine Bedeutung für die Einkommenssituation Erwerbstätiger. *Wirtschaft und Statistik*, 2009(11), 1080-1098.
- Wölfl, A. (2005). *The Service Economy in OECD Countries: OECD/Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII). Technology and Industry Working Papers, 2005/03 OECD Publishing.*
<http://dx.doi.org/10.1787/212257000720>.

