

Lösungsansätze für Gute Arbeit in den Tarifverträgen

Workshop der Hotline Zeitarbeit

30. Juni 2010, Hagen

Gabi Schilling

IAQ - Institut Arbeit und Qualifikation
der Universität Duisburg-Essen



Bezirk
Nordrhein-Westfalen

kompetenz &
innovation.nrw



EUROPÄISCHE UNION

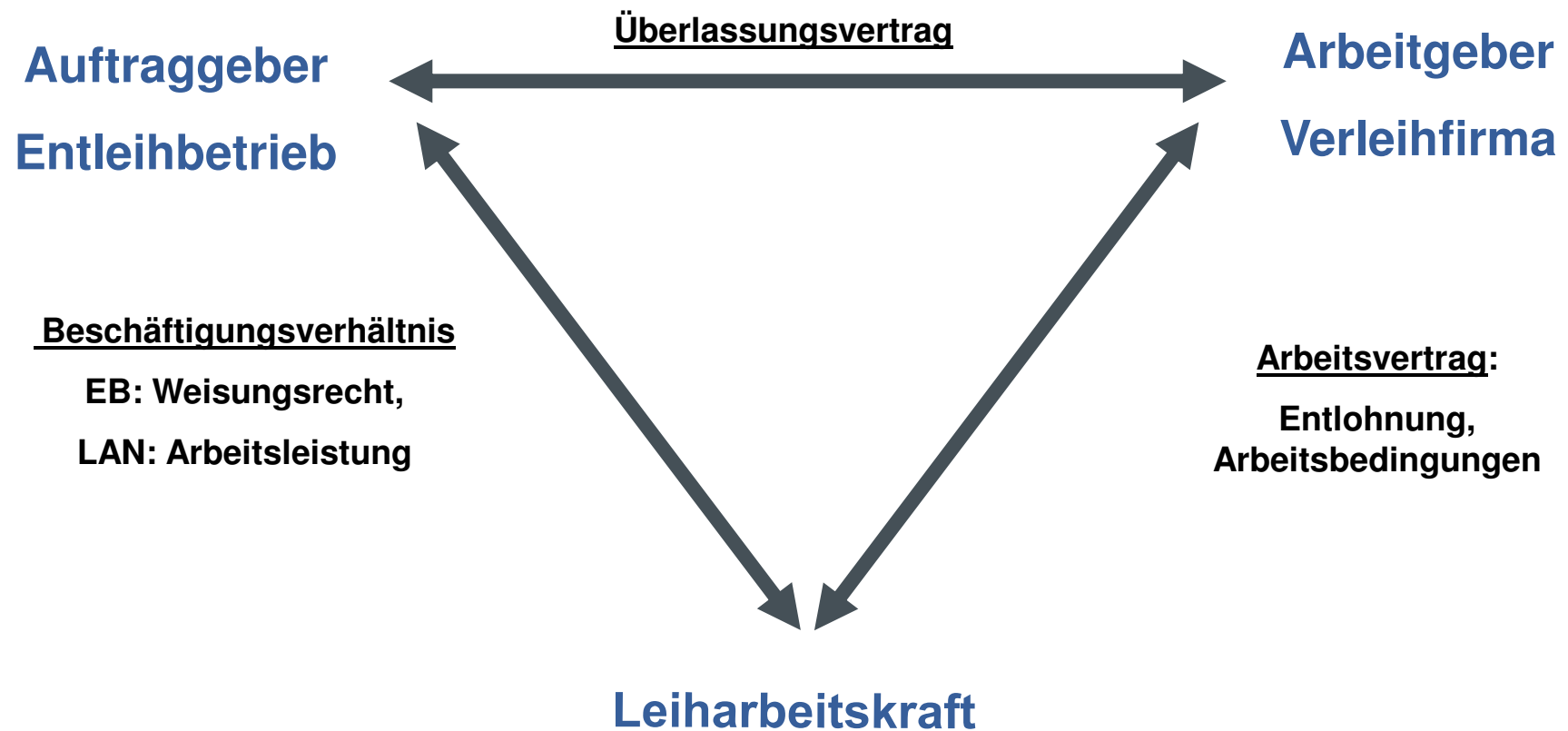
Gliederung

- **Von der Krise der Zeitarbeit in die arbeitspolitische Krise? – Einige Fakten**
- **Lösungsansätze in den aktuellen Tarifverträgen der Branche**
- **Ansatzpunkte zur Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategie**

TEIL I - Einige Fakten

VON DER KRISE DER ZEITARBEIT IN DIE ARBEITSPOLITISCHE KRISE?


Rechtliche Situation der Leiharbeit: Dreiecksverhältnis



Veränderung des rechtlichen und tarifpolitischen Rahmens

- **Schrittweise Liberalisierung bereits in den 90er Jahren**
- **Weitgehende Deregulierung durch HARTZ I (2003)**
 - Neues Leitbild: Flexibilisierung statt Gefährdung
 - Verzicht auf Überlassungshöchstdauer, Synchronisations-, Wiedereinstellungs-, Befristungsverbot
 - Einführung des Gleichheitsgrundsatzes mit Tarifvorbehalt
- **Erstmalige Tarifierung der Zeitarbeitsbranche mit ambivalentem Resultat**
 - Tarifkonkurrenz mit Christlichen Gewerkschaften
 - Niedrige Einstiegsgehälter
 - Neuregelungen mit leichten Verbesserungen in 2010

Die Leiharbeits-Branche wurde 2009 von der Krise hart getroffen

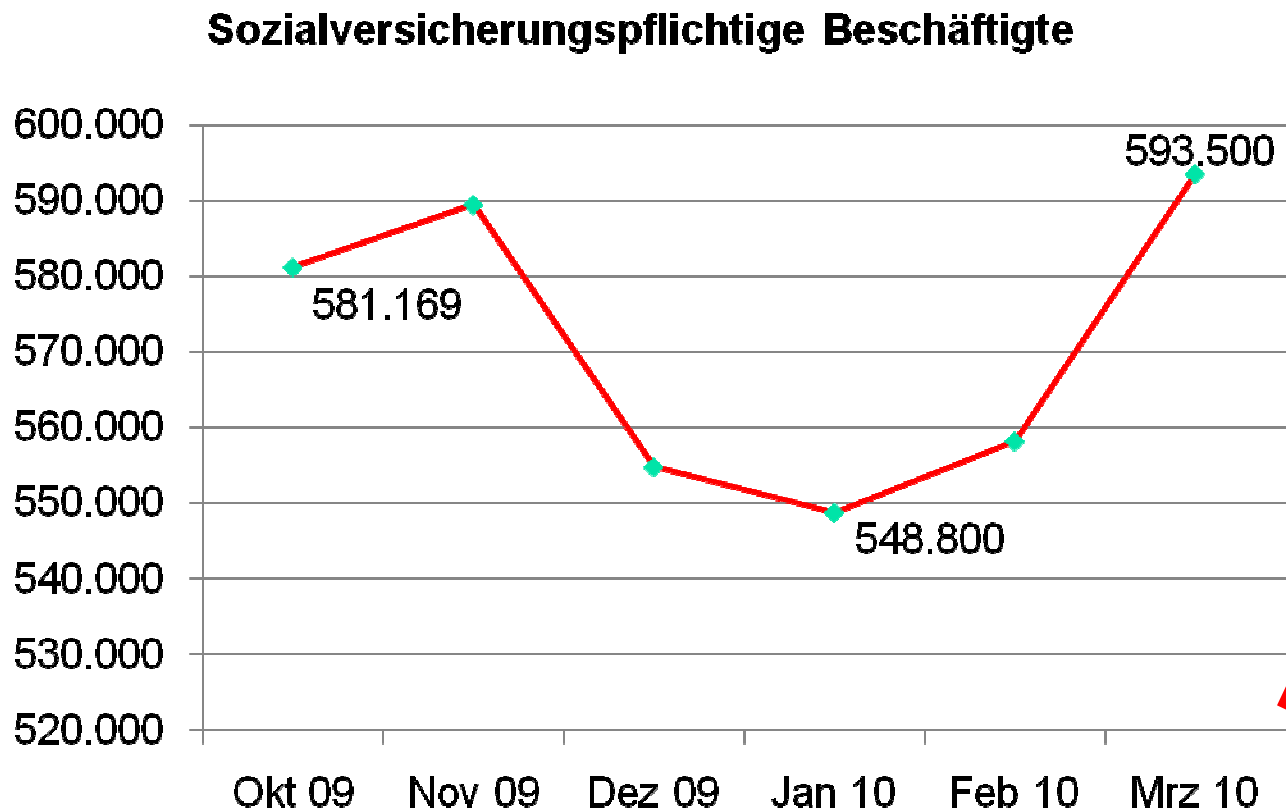
- Beschäftigungseinbruch um ca. 300.000 Beschäftigte (v.a. große Zeitarbeitsunternehmen)
 - Umsatzabsturz um 33%
 - Investitions- und Einstellungsabsichten lagen auf einem Rekordtief
 - Besonders kleine Verleihfirmen waren von der Pleite bedroht
-  mögliche Auswirkung: Marktkonsolidierung

ABER: Nach der Krise allmählicher Anstieg der Leiharbeit

2010 neuer Aufschwung der Zeitarbeit zu erwarten

- „Manpower erwartet starkes Wachstum“ (Zeit Online 31.10.2009)
 - Bis zu **2,5 Mio.** sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in Zeitarbeit möglich
- „Die Zeitarbeit hat ihre beste Zeit noch vor sich“
 - BZA-Hauptgeschäftsführer Hinsen auf der Personalmesse „Zukunft Personal“, Oktober 2009
- „BMW stellt wieder Leiharbeiter ein“ (FR online, 3.11.2009)
Werk Leipzig: schon wieder 300 Leiharbeiter.
- Pflegebereich. Leiharbeit in den letzten 5 Jahren verfünffacht (hier werden vor allem Fachkräfte gesucht)

Frühjahr 2010: Rückkehr der Leiharbeit

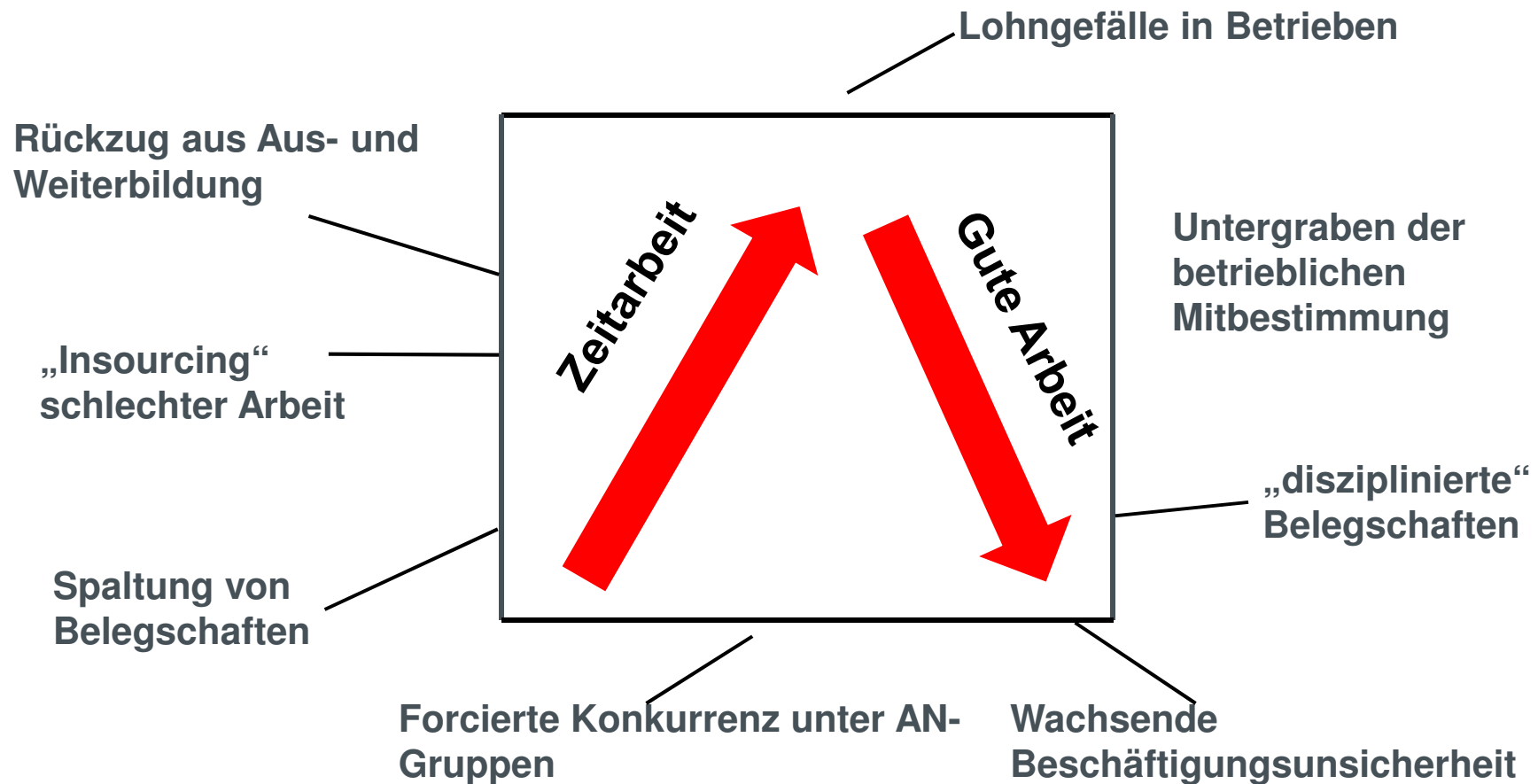


2 Mio. LAN
(IGM-
Erwartung)

IW-Zeitarbeitsindex Februar 2010

- **Vormonatsvergleich: Anstieg der Zeitarbeit um rd. 5 Prozent**
- **Vormonatsvergleich: Vor allem kleine und große ZAU stellen z.T. schon wieder Mitarbeiter ein (+ 5,2%), während in mittleren ZAU dieser Trend noch nicht angekommen ist (+ 1,5%)**
- **Vorjahresvergleich: Anstieg der Mitarbeiter in Zeitarbeit um 23,5% (+ 13,2% in kleinen und + 25,0% in großen ZAU)**
- **Vormonatsvergleich: Insbesondere in süddeutschen Regionen Wachstumsraten von über 5%. Ebenfalls überdurchschnittliche Beschäftigungsentwicklung in der Rhein-Main-Region und im Ruhrgebiet**
- **Nachfrage nach Hilfspersonal zieht weiter an, aber auch Metall- und Elektroberufe erfahren deutlichen Nachfrageschub.**

Kündigt sich hier die nächste – arbeitspolitische – Krise an?



Lösungsansätze in den aktuellen Tarifverträgen – materielle Ergebnisse

- Festlegung neuer Eingruppierungsmerkmale für die 9 Entgeltgruppen beim iGZ, teilweise höhere Erwartungen an die Leiharbeitnehmer, um in höhere Entgeltstufen zu kommen
- Stufenweise leichte Anhebung der Entgelte in vier Schritten (7/10; 5/11; 11/11; 11/12)
- Wertgleichheit zwischen iGZ und BZA
- Entgelte im AMP unter dem Niveau von iGZ / BZA
- Gleichlautender Mindestlohn-Tarifvertrag: Ab Juli 2010: 7,60 € West und 6,65 € Ost. Anstieg bis Nov. 2012 auf 8,19 € West und 7,50 € Ost.
- Bessere Planungssicherheit durch Laufzeit bis Oktober 2013

Tariflöhne auf Niedriglohnniveau

	AMP (7/2011 weiterer Anstieg um 2% West, 2,5% Ost)		BZA / iGZ 7/2010 (11/2012)	
	Ost (+4,1 % 7/10)	West	Ost	West
EG 1	6,40 (6,56)	7,60 (7,75)	6,65 (7,50)	7,60 (8,19)
EG 2	7,06 (7,24)	8,22 (8,35)	7,15 (7,64)	8,22 (8,74)
EG 3	7,43 (7,62)	8,91 (9,09)	8,35 (8,93)	9,60 (10,22)
EG 4	8,47 (8,68)	9,56 (9,75)	8,84 (9,45)	10,16 (10,81)
EG 5	9,04	11,05 (10,00)	9,98 (10,68)	11,48 (12,21)
EG 6	9,77	12,48 (11,29)	11,22 (12,00)	12,90 (13,73)
EG 7	10,66	14,57 (13,19)	13,10 (14,01)	15,07 (16,03)
EG 8	11,75	15,67 (14,18)	14,09 (15,07)	16,20 (17,24)
EG 9	12,74	16,55 (14,98)	14,88 (15,91)	17,11 (18,20)

BZA/iGZ: Tariflöhne für die ersten 9 Beschäftigungsmonate. Anstieg um 1,5% bis einschließlich 12. Beschäftigungsmonat, um 3,0% bei Beschäftigung über einem Jahr

Niedriglohnschwelle (2009): 9,85 € brutto

Quelle: Zusammenstellung div. Tarifverträge

positive Veränderungen im AMP

- AMP: Die Absenkungsmöglichkeit der Entgelte während der Probezeit um bis zu 9,5 % entfällt ab Juli 2010.
- Stufenweise Anstiege der Einkommen in beiden Tarifvertragswerken, jedoch Entgelte in den ersten drei Einkommensgruppen nach wie vor auf Niedriglohnniveau. (allerdings bei der zweiten Anhebung im AMP-TV deutliche Unterschiede zum TV BZA/iGZ)
- Veränderung der Zeitkontenregelung im AMP: AG kann nur noch über 120 Plusstunden des AZkontos (vormals 150) disponieren, ab der 121. Stunde kann der Arbeitnehmer Freizeitausgleich verlangen (Zeitkontengrenzen 250+ und 100 Minusstunden bleiben)
- Nachtarbeit: bereits ab einer geleisteten Arbeitsstunde zwischen 23.00-6.00 gibt es Nachtarbeitszuschlag von 25% (vorher musste mehr als zwei Stunden in den Nachtstunden gearbeitet werden)

Neuregelungen AMP

- Ab 4/2010: Mehrarbeitszuschläge fallen früher an (Deckelung der Sollarbeitszeit).
- Basis der im Kundenbetrieb gegengezeichnete Stundennachweis. Dies ist nun im TV verankert.
- Erhöhung Urlaubsdauer: ab einer Beschäftigung von mehr als 2 Jahren 26 statt 25 Tage, ab drei Jahre: 27 Tage
- Kündigungsfristen in der Probezeit verlängert (während des 1. Monats 2 Tage, während des 2. – 4. Monats 3 Tage)
- Branchenzuschlag M+E-Industrie ab einer ununterbrochenen Überlassungsdauer von 3 Monaten: E1 Ost 0,60 €; alle anderen Entgeltgruppen Ost und West 0,40 € (gilt erst ab November 11)

Neuerungen BZA/iGZ

- Schaffung einer gemeinsamen Einrichtung zur Verbesserung der Tarifanwendung „Tarif-Güte-Stelle“ (wird von einer paritätisch besetzten Kommission konzipiert)
- Betriebliche Altersvorsorge: Öffnungsklausel zur Umwandlung von Tarifentgelt
- Weiterbildungsklausel. Gemeinsame Willenserklärung zur Förderung von Qualifizierung und Weiterbildung (eher schwaches Instrument)
- Klausel gegen Missbrauch: der Inanspruchnahme von Zeitarbeit eingeschränkt. Unternehmen, die zum Zwecke der Tarifumgehung Arbeitnehmer entlassen und über ein konzernangehöriges Zeitarbeitsunternehmen wieder auf ihrem ursprünglichen Arbeitsplatz einsetzen, soll ein Riegel vorgeschoben werden.

Neuregelungen iGZ BZA

- **Branchen-Mindestlohntarifvertrag**, der nach Aufnahme in das Arbeitnehmer-Entsendegesetz von der Bundesministerin für Arbeit und Soziales Ursula von der Leyen für allgemeinverbindlich erklärt werden soll.
- Nur diese Maßnahme ist geeignet, nach Herstellung der vollen EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit ab Mai 2011 die untersten deutschen Tarifstandards nicht zu unterlaufen.

Teil III

ANSATZPUNKTE ZUR ÜBERPRÜFUNG DER BETRIEBLICHEN LEIHARBEITSSTRATEGIE

Typologie betrieblicher Nutzungsstrategien (nach Holst 2009)

■ Ad-hoc-Einsatz

- Nutzungsintensität minimal, kurze Dauer, punktuelle Reichweite, Personalersatz, kaum Kontakt zwischen Stammkräften und LAN

■ Flexibilitätspuffer

- Nutzung mittel bis hoch (> 5%), Einsatz begrenzt auf Randbelegschaft, vorübergehend, Ausgleich von Schwankungen, Spaltung in Kern- und Randbelegschaften

■ Strategische Nutzung

- Nutzung mittel bis hoch (> 5%), Einsatz in allen Arbeitsbereichen, dauerhaft, Vermeidung von Entlassungskosten, Verflechtung von Stammkräften und LAN).

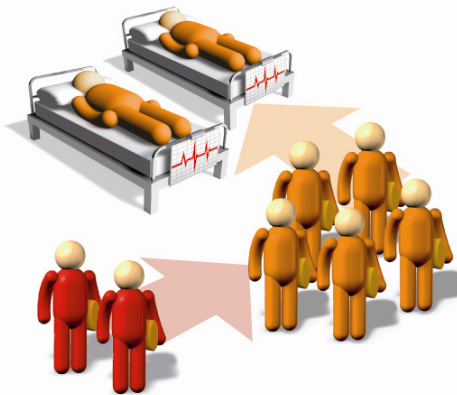
Reduzierung von Lohnkosten bezwecken alle Nutzer!

Typologie betrieblicher Nutzungsstrategien (nach Holst 2009)

Drei Formen der Leiharbeit

Leiharbeiter werden eingesetzt als ...

... **Ad-hoc-Ersatz**
für Ausgefallene



... **Flexibilitätspuffer**
durch Randbelegschaft

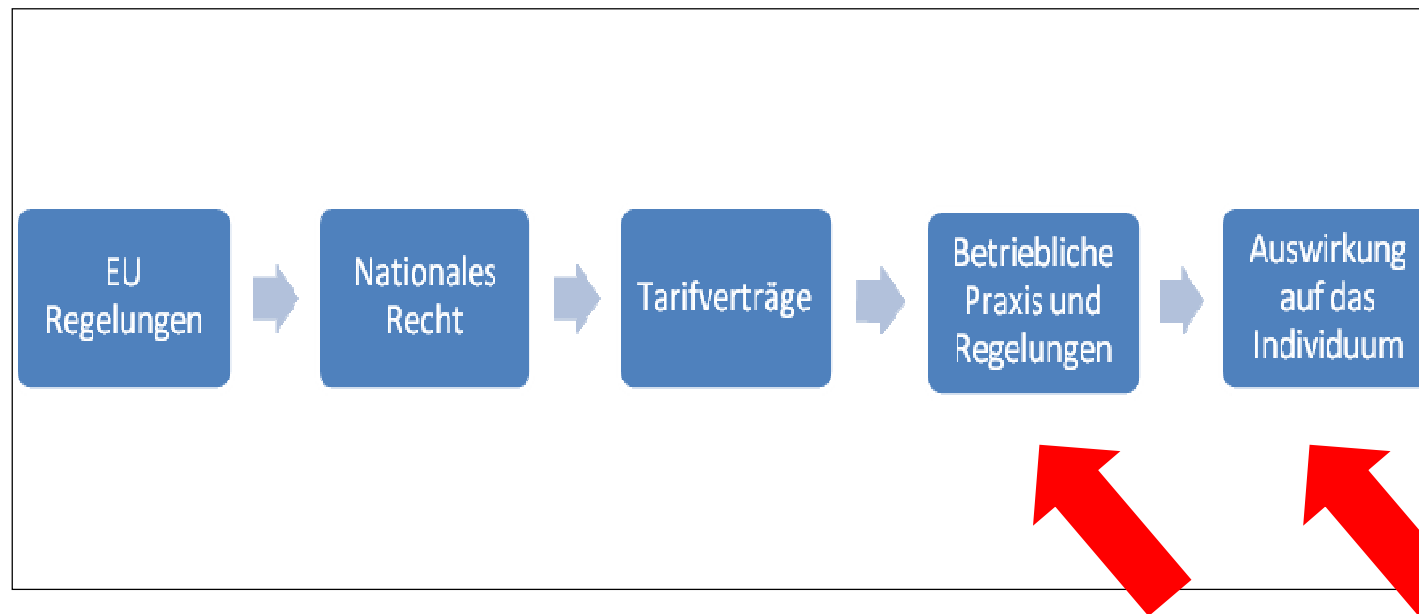


... **Strategie**
für minimale Personalkosten
und interne Konkurrenz



Quelle: Holst 2009 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

Handlungsebenen bei der Gestaltung von Flexibilität am Arbeitsmarkt



Hier können BR was tun!

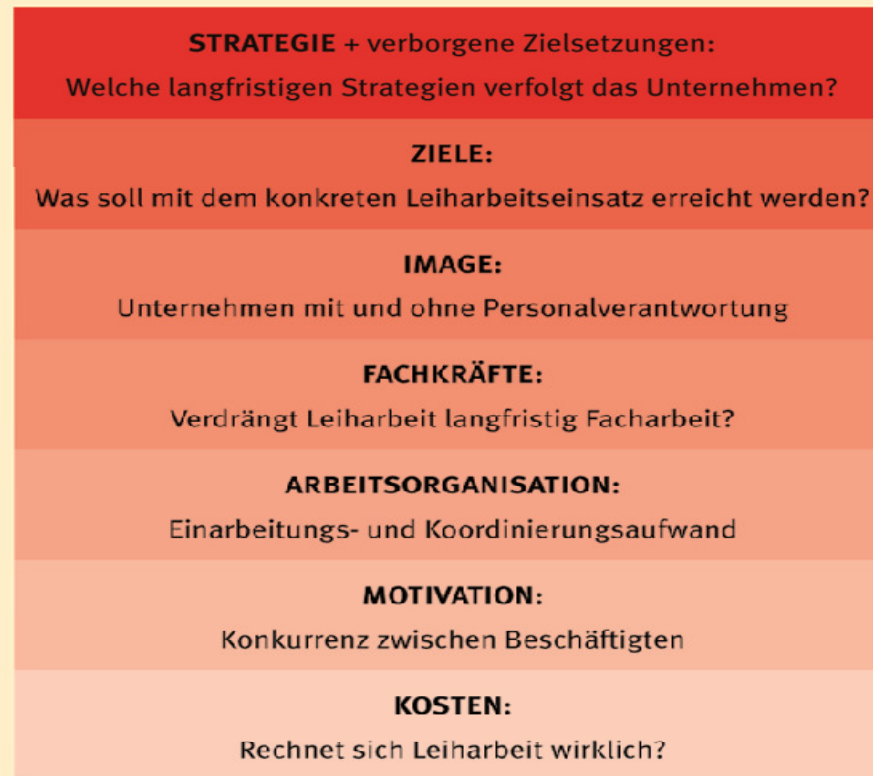
Ist Leiharbeit eine gute Lösung für meinen Betrieb? – Die 7 Fallen

Sieben gute Gründe, den Einsatz von Leiharbeit kritisch zu hinterfragen und auszubremsen

1	Die Strategiefalle	Widersprüche aufdecken: Kunden und Umsatz gehen verloren, wenn die Personaleinsatzstrategie nicht zu strategischen Zielen des Unternehmens passt (Qualitätsproduktion bedarf eines eingespielten Teams).
2	Die Ausredenfälle	Verborgene Zielsetzungen: Begründet wird nur der jeweils kurzfristige Bedarf. Vom „Zeitgeist“ getrieben, wird jedoch schleichend und scheinbar eine veränderte Personalstrategie zulasten „guter Arbeit“ umgesetzt.
3	Die Imagefälle	Geoutet: Beim Wettlauf um die besten Fachkräfte schadet es, wenn sich das Unternehmen als schlechter Arbeitgeber präsentiert!
4	Die Fachkräftefalle	Mogelpackung: Wenn allortem Fachkräftemangel herrscht, ist es unwahrscheinlich, dass gerade Verleihfirmen die Besten beschäftigen.
5	Die Arbeitsorganisationsfälle	Mismatch: Störung eingespielter Arbeitsabläufe durch häufigen Personalwechsel sowie durch Zunahme von Koordinierungsaufwand.
6	Die Motivationsfälle	Sackgasse: Ohne Beschäftigungsperspektive keine Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen. Stammebelegschaften werden durch immer wiederkehrende Einarbeitungszeiten für Leiharbeitskräfte demotiviert.
7	Die Kostenfälle	Nicht so billig wie gedacht: Versteckte Kosten (z.B. Einarbeitungszeit, Qualitätsmängel in der Produktion) werden weder gesehen noch bei Planungen berücksichtigt.

Entscheidungsschema zur Überprüfung des Leiharbeitseinsatzes

**Abbildung 12: Entscheidungsschema/
Filter zur Überprüfung des Leiharbeitseinsatzes**



1. Die Strategiefalle: Widersprüche aufdecken

- Ziel-Widersprüche durch Intensivnutzung von Leiharbeit
- Verlust von Kompetenz (z.B. Montage)
- Kostensenkungs-Spirale statt Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit „von innen“
- Verschwenken von internen Ressourcen (Potenzialscanner); Beispiel: zusätzliche Service-Angebote

2. Die Ausreden-Falle: Geht es nur so?

- **Ziele des Leiharbeitseinsatzes: oft schlecht begründet, widersprüchlich, wenig Erfolg versprechend**
 - **Z. B. Auslagerung des Anpassungsdrucks auf externe DL,**
 - **Kostensenkung durch Ausnutzen des Lohndifferenzials zwischen internen und externen Mitarbeitern**
 - **Schutz des Stamms zulasten der externen Beschäftigten**
 - **Sonstige Motive ...**

3. Die Image-Falle: Als schlechter AG geoutet

- Billiger-Strategien können sich negativ auf anderen Feldern auswirken (z. B. Attraktivität für Bewerber am Arbeitsmarkt, Marken- Image)
- Für ein paar gesparte Euros **heute** riskieren Unternehmen ihren Ruf als „guter Arbeitgeber“. Das kann **morgen** teuer werden.

4. Die Fachkräfte-Falle: Mogelpackung

- Der Einkauf von Fachkräften „on demand“ ist eine Risiko-Strategie – der Fachkräftemangel von morgen vorprogrammiert.
- Die Erwartung, dass Leiharbeit Fachkräfte jederzeit und in ausreichender Anzahl bereitstellen könne, ist illusionär.
- Trittbrett-Fahren statt Zukunftsfähigkeit organisieren.
- Das Problem des demographischen Wandels wird nicht angepackt.

5. Die Arbeitsorganisations-Falle: Störung eingespielter Betriebsabläufe

- Koordinationsprobleme (bei einer Vielzahl von Verleihern in einem Unternehmen)
- Einarbeitungsprobleme (bei hoher Fluktuation von externem Personal)
- Koordinationsprobleme im Produktionsablauf
- Qualitätsprobleme
- Unruhe im Betrieb
- Probleme durch Ausfälle von Leiharbeitern

6. Die Motivations-Falle: Sackgasse Gegeneinander

- **Widerspruch: maximale Flexibilisierung versus Wunsch nach motivierten, leistungsstarken, produktiven Mitarbeitern**
- **Unternehmen brauchen das Wissen, Wollen und Können der Mitarbeiter, um durch die Krise zu kommen.**
- **Paradox: Ansprüche an Leiharbeiter wie an Stammkräfte, aber Behandlung wie „Arbeitskräfte 2. Klasse“ (nicht sozial integriert, Opfer der „Risiko-Verlagerung“ nach außen)**

7. Die Kosten-Falle: Gar nicht so billig wie gedacht

- Versteckte Kosten von Leiharbeit, z. B. Einarbeitung, Koordination, Qualität, „Angst“
- Rückgaberecht, aber Prozesse ruiniert
- Gesamtkosten in den Blick nehmen:
 - „Lebenszykluskosten“ eines Beschäftigungsverhältnisses: Beschaffung, Administration, Lohn- u. Lohnzusatzkosten, Prozess- und Koordinationskosten, Freisetzungskosten

Gewerkschaftliche Unterstützung für BR

- **Beispiele für gewerkschaftliche Unterstützung aus dem Organisationsbereich der IG Metall**
 - **Projekt „besser:Zukunft“**
 - **Kampagne „Gleiche Arbeit gleiches Geld“ (bundesweit),**
 - **Projekt „Industrielle Dienstleistungen“ (NRW),**
 - **BMBF-Projekt „Kompetenz und Innovation“ (organisierter Praxis-Wissenschaftsdialog zwischen BR und Wissenschaftlern).**

Kontakt

kompetenz &
innovation.nrw



Bezirk
Nordrhein-
Westfalen

- Projekt Kompetenz und Innovation
- www.kompetenz-innovation.de
(Teilprojekt NRW)

