

„Leiharbeit als neue Personalstrategie? Strategien für Betriebsräte“

Dokumentation eines
Workshops mit Betriebsräten und Wissenschaftlern

29. Oktober 2008

IG Metall Bezirksleitung NRW, Düsseldorf



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

Reflexionsworkshop mit Betriebsräten und Wissenschaftlern am 29.10.2008

➤ Ziele des Workshops:

- **Information und Diskussion über die Betriebsrätebefragung des Büro für Sozialforschung, Kassel, zum Thema „Leiharbeit“ im Auftrag des Projektes Kompetenz und Innovation (NRW).**
- **Vorstellung und Diskussion der Thesen für ein industriepolitisches Memorandum zum Thema „Leiharbeit“, die das K+I-Projektteam u. a. auf der Basis der Befragungsergebnisse und der Projektarbeit entwickelt hat.**
- **Im Anschluss an den Workshop überarbeitet das Projektteam den Entwurf des industriepolitischen Memorandums im Lichte der Diskussionsergebnisse.**

Teilnehmer/innen

- ➔ 5 Betriebsräte aus 4 Betrieben: Dürr Systems, Flender /Winergy, Jellinghaus, Gildemeister
- ➔ 4 Wissenschaftler/innen: Büro für Sozialforschung, Kassel; Fried.-Schiller-Universität Jena, Forschungsprojekt „Funktionswandel von Zeitarbeit. Neue Einsatzkonzepte von Zeitarbeit und ihre Folgen für betriebliche Sozial- und Arbeitsbeziehungen“; Universität Duisburg-Essen, Lehrstuhl für allgemeine BWL, insb. Personalwirtschaft.
- ➔ IG Metall-Projekt „Gleiche Arbeit gleiches Geld“
- ➔ Projektteam K+I.ba-wü (Vertreterin)
- ➔ Projektteam K+I.nrw

Zusammenfassung der Ergebnisse der Betriebsrätebefragung des BfS, Kassel

- 1. Seit 2004 wuchs die Zahl der AN in den Stammbesellschaften durchschnittlich um 9%, die der Leiharbeitskräfte (LAK) aber um 69%.**
- 2. Nur 14% der LAK wurden aktuell von den Entleihbetrieben (EB) in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen (2004: 17%).**
- 3. LA zum Abarbeiten von Auftragsspitzen? In 44% der Fälle waren LAK bis zu 20 Wochen im Betrieb, in 46% bis zu einem Jahr. Einige blieben 2 Jahre und länger.**
- 4. Das Erschließen von Flexibilität und Lohnkostensenkung sind laut BR die wichtigsten Ziele des Managements beim LA-Einsatz.**
- 5. LA wird überwiegend nach dem Tarif des Verleihers vergütet. Zunehmend werden LAK aber auch nach dem Tarif des EB oder gemäß speziellen Anpassungsregelungen bezahlt.**

Zusammenfassung der Ergebnisse der Betriebsrätebefragung des BfS, Kassel

- 6. Negative Auswirkungen von LA auf Arbeitsbelastung, Betriebsklima, Motivation, Arbeitsorganisation und Unfallquoten.**
- 7. Betriebsräte unterhalten zunehmend Kontakte zu LAK, auch wenn diese nicht zu den betrieblichen AN gehören.**
- 8. BRV oder vom BR Beauftragte wenden etwa 10% ihrer Arbeitszeit für LA auf.**
- 9. Die wichtigsten Probleme der LAK bzw. Konflikte im Betrieb: ungleiche Entlohnung, Konflikte über Festanstellung**
- 10. BR versuchen LA durch Quotenregelungen (Anzahl, Dauer) zu begrenzen. Erfolgreich sind sie v.a. bei Regelungen zur Übernahme und zum Gesundheitsschutz.**
- 11. In drei Viertel aller Fälle wünschen BR zum Thema Leiharbeit mehr Seminare/ Erfahrungsaustausch zur Unterstützung sowie argumentative Hilfe.**

Betriebsräte unter Druck

- ➔ Die BR-Befragung des BfS Kassel in NRW hat gezeigt:
 - Das Thema „Leiharbeit“ ist in NRW hoch relevant.
 - LA wird in Betrieben im Organisationsbereich der IGM überdurchschnittlich häufig und mit überdurchschnittlich langen Einsatzzeiten genutzt.
 - Betriebsräte erkennen negative Folgen für den Entleihbetrieb.

- ➔ Die Rolle von Betriebsräten ändert sich
 - Sie müssen den Leiharbeitseinsatz und die betriebliche Umsetzung strategisch einordnen und bewerten können,
 - eigene Positionen und Strategien entwickeln und
 - diese auch betriebspolitisch umsetzen können.

- ➔ Aus Professionalisierungsdruck erwächst gewerkschaftlicher Unterstützungsbedarf, u. a. bei der Kompetenzentwicklung von BR.

- ➔ Angesichts aktueller Krisenszenarien sind BR und IG Metall zusätzlich gefordert auf Rahmensetzungen für Leiharbeit Einfluss zu nehmen.

Thesen für ein industriepolitisches Memorandum der IG Metall NRW zum Thema Leiharbeit (W. Nettelstroth)

↻ Sechs Fallen beim Einsatz von Leiharbeit:

- Die Strategie-Falle
- Die Kosten-Falle
- Die Fachkräfte-Falle
- Die Image-Falle
- Die Mitbestimmungs-Falle
- Die Nachhaltigkeits-Falle

Die Strategiefalle

- **Leiharbeit wird vom Management als Überbrückungsstrategie eingeführt und anschließend bei Bedarf Schritt für Schritt ausgebaut. Am Ende ist LA als neue Personalstrategie verankert.**
- **Ausprägungen der veränderten Strategie: Zusatzbedarf wird nicht mehr über Neueinstellungen gedeckt, Auszubildende werden nicht übernommen, auf neue Ausbildungsplätze wird verzichtet.**
- **Prüfschritt Plausibilität: keine Leiharbeit „ohne Grenzen“**
 - *Einsatzziele hinterfragen (Spitzenabdeckung, Auslagerung von Personalverantwortung, Personalkostenabbau, Salamietaktik etc.)*
 - *Eigene Gestaltungsalternativen entwickeln z.B. Reihenfolge der Beschäftigungsalternativen festlegen („intern vor extern“)*
 - *Auswirkungen des LA-Einsatzes klären , z.B. Verhältnis „Stamm – Rand“, Personalplanung*
 - *LA begrenzen: Quoten, Übernahmeregelungen etc.*

Die Kostenfalle

- ➔ **Leiharbeit ist keineswegs immer billiger. Versteckte Kosten sind nicht transparent.**
 - Einarbeitungskosten
 - Koordinationskosten
 - Qualitätsdefizite
 - Unruhe im Betrieb

- ➔ **Prüfschritt: Versteckte Kosten sichtbar machen, Prozessbezogene Kostenprüfung durchführen**
 - *Kostennachweis für Koordination, Anlernen, Ausbügeln von Qualitätsdefiziten, Fluktuation etc.*
 - *Unterschiedliche Szenarien einfordern (mit / ohne Leiharbeit)*
 - *Qualitätskriterien für Verleiher festlegen*

Die Fachkräfte-Falle

- ➔ Verleiher nähren die Illusion, Fachkräfte immer und in ausreichender Zahl verfügbar zu haben, bilden aber nicht selbst aus.
- ➔ Entleiher sparen sich die teure Ausbildung und kaufen Fachkräfte lieber ein. Damit droht in Zukunft ein verschärftes Fachkräfteproblem.
- ➔ Das Problem des demographischen Wandels im Betrieb wird ignoriert.
- ➔ **Prüfschritt: Demographischen Wandel, Fachkräftelücke und Einfluss von LA im Betrieb zum Thema machen**
 - *Analyse: demographischer Wandel im Betrieb*
 - *Relation interne vs externe Fachkräfte*
 - *Ausbildungsplanung, Fachkräfterekrutierung → Auswirkungen des LA-Einsatzes?*

Die Image-Falle

- ➔ Intensivnutzer von LA gehen aus Imagegründen (Kunden, externer Arbeitsmarkt) sehr diskret mit ihren hohen LA-Quoten um.
- ➔ Entleiher, die im Krisenfall „nur“ LAN freistellen und keine Stamm-Kräfte entlassen, vermeiden teure Sozialpläne und schonen ihren Ruf als „guter Arbeitgeber“.
- ➔ **Prüfschritt: Billiger-Strategien betriebspolitisch zum Thema machen**
 - *Puffer für die Stammebelegschaft oder inklusive Solidarität?*
 - *Transfer des Negativ-Images von LA auf Kundenbetrieb problematisieren (Attraktivität als AG für Fachkräfte, für Azubis)*

Die Mitbestimmungs-Falle

- Eine hohe LA-Quote spaltet die Belegschaft („zweite Belegschaft“) und unterhöhlt die betriebliche Interessenvertretung. Manager setzen dieses Mittel bewusst gegen den BR ein.
- Leiharbeitskräfte sind arbeitsrechtlich nicht vollständig in die Interessenvertretung integriert („wählen ohne zu zählen“), verursachen BR aber z.T. erheblichen Betreuungsaufwand.
- BR sind teilweise unsicher im Umgang mit den „Leiharbeitern“, nutzen ihren Handlungsspielraum nicht.
- **Prüfschritt: Eigene Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft?**
 - *Informations- und Beteiligungsrechte nutzen*
 - *Spezielle Angebote für LAN entwickeln („offene Tür“ reicht nicht)*
 - *Bei hoher LA-Quote: Leiharbeits-Ausschuss einfordern*
 - *Interessengegensätze zwischen Stamm und LAN aktiv aufnehmen*

Die Nachhaltigkeits-Falle

- Die langfristigen Auswirkungen eines intensiven LA-Einsatzes auf die Organisation (z.B. Unternehmens- und Arbeitskultur, Innovationsfähigkeit) und die Beschäftigten (z.B. Sozialintegration, Motivation, Gesundheit, Arbeitsqualität) sind heute noch völlig unbekannt.
- Die Forschung belegt negative Auswirkungen auf die Motivation von Stammkräften bei hoher LA-Quote. Motivierte MA sind aber eine Grundvoraussetzung für Innovationsfähigkeit.
- Perspektive erweitern: Arbeitnehmer-Unternehmen-Gesellschaft / kurz-, mittel-, langfristig
- **Prüfschritt: Welche langfristigen Strategien verfolgt das Management ?
Wie passen die aktuellen Maßnahmen zu sozial nachhaltigen Strategien?**
 - *Umgang mit personalen und sozialen Ressourcen*
 - *Kampf um Mindestnormen oder zukunftsfähige Besser-Strategie*
 - *Auswirkungen auf MA-Zufriedenheit, Vorschlagwesen etc., Vertrauen...*

Fünf Thesen für ein industriepolitisches Memorandum

- 1. Eine bessere Gestaltung von Leiharbeit ist möglich und in vielen europäischen Ländern Normalität. Flexibilität ist keine Einbahnstraße. Anstatt starr am jetzigen schlechten Zustand festzuhalten fordern wir von Politik, Verleihunternehmen und Kundenbetrieben in DE eine größere Anpassungsfähigkeit bei der Gestaltung guter Arbeit.**
- 2. Erstmals arbeitet fast eine Million Menschen in DE in Leiharbeit. Wo der Verleih nur dem Lohndumping und der Tarifumgehung dient, führt dieser Weg mit Hochgeschwindigkeit in die Niedriglohngesellschaft. Dabei ist LA für Entleiher oft nicht einmal billiger: Sie kostet Geld (versteckte Kosten) und bedroht *gute* Arbeitsplätze.**
- 3. Bislang wird LA ihrem Anspruch, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer MA zu erhöhen, nicht gerecht. Noch immer ist LA vor allem einfache Industriearbeit. Einsätze auf geringstem Qualifikationsniveau überwiegen, Qualifizierung häufig Fehlanzeige.**

Fünf Thesen für ein industriepolitisches Memorandum

4. Der massive Einsatz von Leiharbeit, eine hohe Fluktuation und die geringe Betriebsbindung von LAN gefährden die Innovationsfähigkeit im Einsatzbetrieb.
5. Stammebelegschaften werden durch schlecht entlohnte LAN unter Druck gesetzt und zu arbeitspolitischen Konzessionen gezwungen. Diese Abwärtsspirale muss beendet werden. Wenn jeder 8. LAN zugleich Hartz-IV-Empfänger ist, dann läuft etwas grundsätzlich falsch. Wir fordern: „Gleiches Geld für gleiche Arbeit“. Der Gleichheitsgrundsatz der neuen EU-Richtlinie zur Leiharbeit muss seinem Geist, nicht nur dem Buchstaben nach, umgesetzt werden.

Hinweise aus der Diskussion

➔ Weitere Fallen

- Gesellschafts-Falle: z.B. Ausfälle bei der SV
- Moral-Falle: Wie wird mit Menschen umgegangen?

➔ „Gleiche Arbeit - Gleiches Geld“ ist eine wichtige Forderung, reicht allein als strategische Orientierung aber nicht aus.

- Unterschiedliche Nutzerstrategien berücksichtigen, z.B. finanzmarktorientiertes und kurzfristiges Nutzerkalkül (Kostenaspekt von LA zweitrangig)

➔ LA nicht isoliert betrachten.

- Funktion des LA-Einsatzes in der Unternehmensstrategie,
- Z.T. Bestandteil neuer Geschäftsmodelle
- Funktionale Äquivalente beachten (Werkverträge)

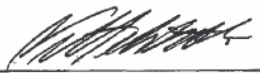

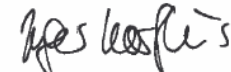
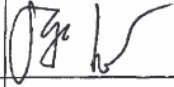





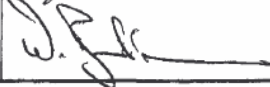
Hinweise aus der Diskussion

- ➔ Weiterentwicklung von LA-Strategien beachten
 - On-Site-Management
 - Reduzierung von Transaktionskosten durch Rahmenverträge
- ➔ Interessengegensätze von Festbeschäftigten und LAK erkennen und in eigene Strategien einbeziehen
 - Bsp. Arbeitszeitkonto: Festbeschäftigte z.T. schlechter gestellt als LAK.
- ➔ Handlungsmöglichkeiten für BR
 - „Fahrplan“: Kosten ausdifferenzieren, betriebsöffentlich machen, zuspitzen.
 - Unruhe im Betrieb: Zum Thema machen, z.B. Wirtschaftsausschusssitzung
 - Umgang mit LAK im Abschwung: Wie werden LAK freigestellt (z.B. längere Zeiträume vereinbaren, damit der Verleiher Reaktionszeit erhält, Neueinsätze organisieren kann und betriebsbedingte Kündigungen möglichst verhindert werden).

Eindrücke aus der Veranstaltung



Teilnehmerliste

Name, Vorname	Betrieb, Institution, Ort	Unterschrift
Nettelstroth, Wolfgang	IG Metall - Bezirk NRW Düsseldorf	
Vanselow, Achim	IAQ, Univ. DU-Essen	
KORFLÖR, INGER	SUSTAIN CONSULT	
Holst, Hajo	FD Jena	
Scheidt, Beate	IGM-Bez. Bawü K&I. Bawü	
Hardt Frank	Jellinghaus Gerolsberg	
Dierker Michael	DÜRR SYSTEMS 48607 Ochtersburg	
ok Vos Martin	Flanders / Winergy 46395 Bocholt	
Iwanowski, Christian	IGM Bez. NRW	
Baebelmann, Wolf	Bildungswinter 33 689 Bielefeld	

Teilnehmerliste (2)

Name, Vorname	Betrieb, Institution, Ort	Unterschrift
Hoff, Dietmar	Gildemeister Drehm. GmbH 33689 Bielefeld	D. Hoff
Bonnes, Maiken	Lehrstuhl für Allg. Arb. u. bes. Personalwirtschaft Universität Essen	M. Bonnes
Rudolph, Wolfgang	BFS Kassel	W. Rudolph

IGM NRW und IGM BAWÜ arbeiten zusammen

Wolfgang Nettelstroth
IG Metall Bezirk NRW
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
0211/ 45484-127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de

Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT
0231/ 981285-16 - korfluer@sustain-consult.de

Achim Vanselow, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)
0209/ 1707185- achim.vanselow@uni-due.de

Hermann Novak, Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung
07321/20135 - info@hermann-novak.de

Frank Iwer
IG Metall Bezirk BAWÜ
Stuttgarter Straße 23
70469 Stuttgart
0711-16581-42
frank.iwer@igmetall.de