



## Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken

### 2. Industriepolitisches Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“

[www.nrw.igmetall.de](http://www.nrw.igmetall.de)



# Leiharbeit – Risikofaktor statt „Jobwunder“

Das vielfach gepriesene angebliche „Jobwunder“ Leiharbeit ist für 60.000 Menschen in Nordrhein-Westfalen seit Beginn der Krise zur Arbeitslosigkeitsfalle geworden, vor allem für jüngere Beschäftigte.

Leiharbeit verändert die Erwerbsstrukturen dramatisch: Schlechtere Bedingungen, weniger Schutz und ein höheres Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, sind die Regel, wenn nicht gegengesteuert wird. Auch im Organisationsbereich der IG Metall NRW ist Leiharbeit mittlerweile ein verbreitetes Personaleinsatzkonzept. In über 50 % der Betriebe kommt Leiharbeit zum Einsatz. Die Mehrzahl hat – oft von einem Tag auf den anderen – die Leiharbeiter vor die Tür gesetzt. Nur 14 % der von uns erfassten Betriebe haben bislang alle Leiharbeitskräfte behalten.

Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass Arbeitgeber künftigen Personalaufbau im nächsten Aufschwung in hohem Maße durch Leiharbeit vornehmen werden. Die angeblich höhere Flexibilität der Leiharbeit erscheint vielen als Vorteil; dabei werden die Nachteile und fatalen Folgen für Beschäftigte und Betriebe oft übersehen.

Schon rein betriebswirtschaftlich geht die Rechnung der Arbeitgeber, mit billigerer Leiharbeit Kosten zu sparen, oft nicht auf: Wer kann schon Qualitätsführer mit dauernd wechselnden Belegschaften sein bzw. bleiben? Kann es in einem Betrieb mit

hohem Anteil an Leiharbeitskräften noch Innovationsimpulse aus einer engagierten Belegschaft geben? Kann das in der Produktion von Qualitätsprodukten unverzichtbare Erfahrungswissen überhaupt erworben werden, wenn man nicht über Jahre, sondern nur ein paar Monate oder sogar nur tageweise im Betrieb ist? Das und noch mehr ist zu hinterfragen, will man Leiharbeit sachgerecht bewerten.

Und jede vollständige Betrachtung der Auswirkungen von Leiharbeit muss die sozialen und gesamtwirtschaftlichen Risiken berücksichtigen. Dass es moralisch nicht in Ordnung ist, Arbeitnehmer erster und Arbeitnehmer zweiter Klasse im Betrieb zu haben, ist ohnehin selbstverständlich.

Mit unserem Memorandum wollen wir zeigen: Es ist nicht alternativlos, Leiharbeit auszuweiten. Betriebsräte gestalten zusammen mit der IG Metall in vielen Betrieben Lösungen, die beweisen, dass es auch anders geht. Die guten Beispiele aus der betrieblichen Praxis dokumentieren: Es lohnt sich, die „Billiger“-Mythen in Frage zu stellen. Unternehmer und Manager, die ihre Strategie nach Patentrezepten wie „Jedes moderne Unternehmen braucht 20 % Leiharbeit, um flexibel agieren zu können“ ausrichten, liegen regelmäßig falsch und sind schlicht zu faul zum Denken. Deshalb gilt es für Betriebsräte, sich aktiv einzumischen, das beste Konzept für gute Beschäftigung einzufordern und gerade beim Thema „Leiharbeit“ genau hinzuschauen.

Mit diesem Memorandum wollen wir diese Arbeit unterstützen. Dort haben wir starke Argumente gegen verfehlte Konzepte von Leiharbeit in Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Wissenschaftlern zusammengetragen.

Wir zeigen die erheblichen Risiken und Nebenwirkungen der Leiharbeit für alle Beschäftigten und die Auswirkungen auf Innovationsprozesse und die industrielle Entwicklung insgesamt auf, stellen Lösungsansätze für eine „Besser“-Strategie vor und geben praktische Tipps für Betriebsräte, die das Thema angehen wollen.

Jetzt ist die Zeit dafür. Jetzt besteht die Chance, die Unternehmen mit intelligenten Konzepten gut durch die Krise zu führen. Das geht in NRW nur „Besser statt billiger“. Betriebsräte und IG Metall NRW packen das gemeinsam an.

Die IG Metall und



Oliver Burkhard



## Inhalt

<b>1. Leiharbeit als Strategie: Gestaltungsherausforderung für Betriebsräte</b>	4
<b>2. Leiharbeit: Kommt nach der Krise die Ausweitung?</b>	16
<b>3. Die Risiken der „neuen Leiharbeit“</b>	21
<b>4. Ansatzpunkte zur Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategie</b>	26
<b>5. Handlungsansätze von Gewerkschaften und Betriebsräten zur Gestaltung von Leiharbeit</b>	46
<b>6. Das Projekt „Kompetenz und Innovation“</b>	60
<b>Ansprechpartner</b>	61
<b>Literaturverzeichnis</b>	61
<b>Endnoten</b>	66
<b>Impressum</b>	67

## 1. Leiharbeit als Strategie: Gestaltungsherausforderung für Betriebsräte

Der Einsatz von immer mehr Leiharbeit über immer längere Zeiträume kann mit dem Auslaufen der Krise Teil eines Beschäftigungskonzeptes werden, das noch mehr Betriebe mit noch höherer Intensität einsetzen wollen. Das Risiko von Auslastungsschwankungen wird auf die Beschäftigten abgewälzt, das Unternehmen entledigt sich damit seiner Personalverantwortung. Für viele Beschäftigte und Betriebsräte entsteht daraus eine neue Dimension von Herausforderungen.

### Strategische Herausforderungen

- Leiharbeit ist auch in der Krise ein Thema für Betriebsräte. Betriebe bereiten den Einsatz von Leiharbeit als Krisenbewältigungs- und Personalstrategie auch für die Zeit nach der Krise vor.
- Leiharbeit als „Billiger“-Strategie ist kein nachhaltiges Jobwunder, sondern setzt eine soziale und ökonomische Abwärtsspirale für Gesellschaft, Gewerkschaft und Arbeitnehmer in Gang. Selbst für die Entleihbetriebe können die Auswirkungen gefährlich sein.
- Leiharbeit darf keine Massenerscheinung in unseren Betrieben werden. Jeder Leiharbeitseinsatz ist zu hinterfragen.
- Betriebsräten bieten sich zahlreiche Ansatzpunkte, um Leiharbeit als „Billiger“-Strategie und falsche Flexibilitätsversprechungen auszuhebeln. Dieses Memorandum gibt Hinweise zur Vorgehensweise.

Leiharbeit ist keine Branche wie jede andere. Über Arbeit definieren die meisten Menschen ihren Platz in der Gesellschaft, ihren Wert, ihre Identität. Daraus erwächst eine besondere Verantwortung für eine Branche, die mit Arbeitskraft „handelt“ – sollte man meinen. Die Wirklichkeit sieht leider

oft anders aus. Niedrige Markteintrittsschranken, ein zersplitterter Markt mit Tausenden von häufig sehr kleinen Leiharbeitsfirmen und fehlende Kontrolle machen die Branche anfällig für Missbrauch. Der Kampf um Kunden treibt zuweilen seltsame Blüten, wie ein Beispiel aus Olpe zeigt: Die Firma S&F Personaldienstleistungen Sauerland GmbH preist ihr flexibles Personal als Schlussverkaufsware an: Arbeit von der Resterampe (s. Abb. 1).

Abbildung 1: Menschen werden zur Ware



Quelle: <http://www.gleichearbeit-gleichesgeld.de/leiharbeit-kampagne/aktuelles/leiharbeit-im-sonderangebot/>

Empörend – aber Empörung allein bringt noch keine Veränderung. Erfolgreiches Handeln gegen den ausufernden Einsatz von Leiharbeit setzt die nüchterne Analyse voraus. Dazu zählen Antworten auf Fragen wie:

- Welche Funktion hat Leiharbeit in der Gesamtstrategie meines Unternehmens?
- Welche Rolle spielt Leiharbeit im Personaleinsatzkonzept meines Betriebes? Was sind die Einsatzziele und -bedingungen des konkreten Leiharbeitseinsatzes vor Ort?

- Welche Flexibilisierungsalternativen zur Leiharbeit gibt es? Und wenn der vorübergehende Einsatz von Leiharbeit sinnvoll sein sollte: Wie kann Leiharbeit fair gestaltet werden?

Hier setzt dieses Memorandum an.

### Tipps zur Nutzung des Memorandums

Ziel dieses Memorandums ist es nicht, Patentlösungen anzubieten, sondern Betriebsräten dabei zu helfen, die richtigen Fragen zu stellen.

Betriebsräte sind beim Thema „Leiharbeit“ oft mit Fragen der Moral und mit Gerechtigkeitsproblemen konfrontiert („Wie geht man in unserem Unternehmen mit Menschen um?“). Hier verfügen viele Betriebsräte über gute Argumente, wie wir aus Veranstaltungen des Projektes „Kompetenz und Innovation“ wissen.



Es gibt aber auch handfeste ökonomische Argumente, die der Betriebsrat gegen Leiharbeit als „Billiger“-Strategie ins Feld führen kann und die bislang noch viel zu wenig genutzt wurden:

- Sichert Leiharbeit meinem Betrieb langfristig wirklich mehr Wettbewerbsfähigkeit?
- Ist Leiharbeit immer billiger?
- Was passiert eigentlich mit einem Betrieb, der 30, 40 oder mehr Prozent seiner Belegschaft aus Leiharbeit rekrutiert und bei nachlassender Konjunktur rasch wieder loswird („Wegwerf-Belegschaft“)?
- Trägt der simple Vergleich der Lohnkosten von Stamm- und Leiharbeitskräften überhaupt oder werden hier Scheinrechnungen aufgemacht?

Jenseits allgemeiner Trends ist jedes Unternehmen und jeder Betrieb mit einer sehr spezifischen Gemengelage von äußeren und inneren Einflüssen konfrontiert. Die historisch gewachsenen Aushandlungsmechanismen zwischen Betriebsrat und Management sind ebenso wenig verallgemeinerbar wie der „persönliche Faktor“, der immer eine wichtige Rolle spielt.

Kurz: Das Memorandum liefert keine Patentrezepte für den Umgang mit Leiharbeit, sondern es geht darum, Betriebsräten Handlungsoptionen und überzeugende Argumente zum Umgang mit Leiharbeit zu geben.

**Das Memorandum ist wie folgt strukturiert:**

**Worum geht es?**

Die jüngste Entwicklung der Leiharbeit wird in Abschnitt 2 skizziert.

**Was ist das Neue?**

In Abschnitt 3 gehen wir auf neue Nutzungsformen von Leiharbeit ein, die Betriebsräte vor völlig neue Herausforderungen stellen.

**Wo sind die Fallen?**

In Abschnitt 4 werden Ansatzpunkte zur Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategien vorgestellt und konkrete Prüfschritte identifiziert.

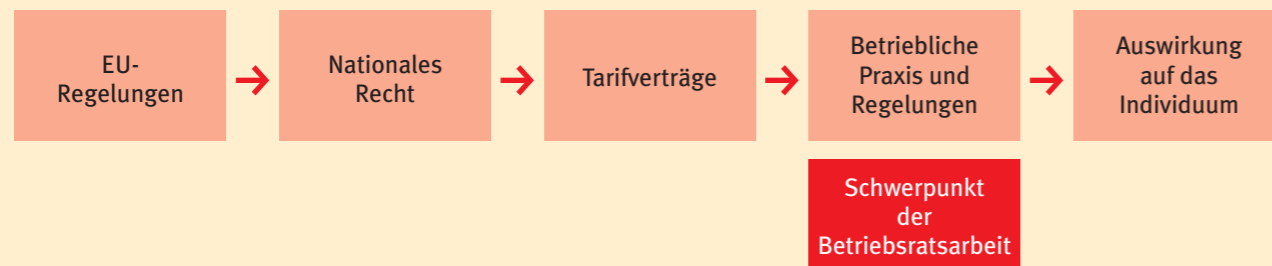
**Was können wir tun?**

Die Handlungsmöglichkeiten von Gewerkschaften und Betriebsräten werden in Abschnitt 5 noch einmal im Überblick dargestellt.

Auch wenn die Gestaltung von Leiharbeit auf der betrieblichen Ebene durch Betriebsräte im Mittelpunkt dieses Memorandums steht, so ist dies keineswegs die einzige Handlungsebene. Flexibilität am Arbeitsmarkt wird auf vielen Ebenen gestaltet: durch europäisches Recht (Europäische Richtlinie zur Gleichbehandlung von Arbeitnehmern im entleihenden Unternehmen, verabschiedet am 22.10.2008), durch nationales Recht wie das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, durch Tarifverträge und betriebliche Regelungen und die Praxis vor Ort (s. Abbildung 2). Für eine sozialverträgliche Gestaltung von Leiharbeit sind zweifellos auch Maßnahmen auf überbetrieblicher Ebene notwendig und es soll keinesfalls der Eindruck erweckt werden, dass Fehlentwicklungen auf anderen Ebenen nun bei den Betriebsräten „abgeladen“ werden sollen (vgl. zu den politischen Forderungen Abschnitt 5).

Eines ist klar: Um die negativen Auswirkungen von Leiharbeit in den Betrieben zu korrigieren, werden rechts- und tarifpolitische Aktivitäten keinesfalls ausreichen. Betriebsräte wären schlecht beraten, auf politische Lösungen zu warten, bevor sie damit beginnen, Leiharbeit im Rahmen ihrer Möglichkeiten in ihrem Betrieb zu gestalten. Die Frage der Qualität von Arbeit entscheidet sich im Betrieb und am konkreten Arbeitsplatz.

**Abbildung 2: Ebenen zur Gestaltung von Flexibilität am Arbeitsmarkt/im Betrieb**



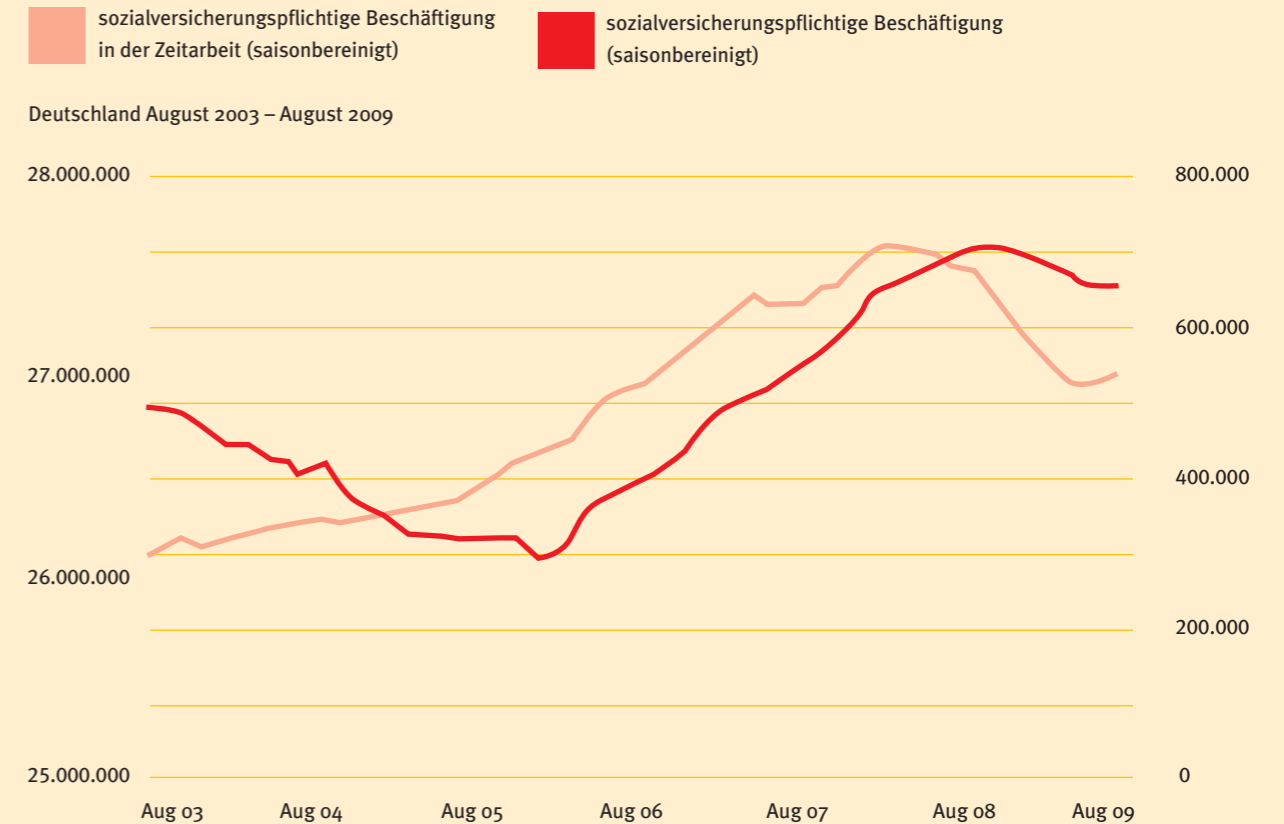
Hier können Betriebsräte ihren Einfluss geltend machen. Die IG Metall ist bereit, gemeinsam mit den Betriebsräten und den Beschäftigten Lösungen für die Probleme vor Ort zu finden.

**Druck zur Ausweitung von Leiharbeit steigt**

Die Leiharbeit wirkt als konjunktureller Frühindikator – nach oben im Aufschwung, nach unten in der Krise. Seit dem zweiten

Halbjahr 2008 trennten sich vor allem die großen Entleihbetriebe aus der Automobilbranche von den Leiharbeitskräften. Wie die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt, bedeutete das Ende des Verleiheinsatzes für viele Leiharbeitskräfte zugleich das Ende ihres Arbeitsverhältnisses beim Verleiher (s. Abbildung 3).

**Abbildung 3: Saisonbereinigter Beschäftigungsabbau in der Zeitarbeit seit dem ersten Halbjahr 2008; sozialversicherungspflichtig Beschäftigte insgesamt und in der Zeitarbeit**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Ein Jahr Krise auf dem deutschen Arbeitsmarkt, Nürnberg 2009. Stand: November 2009, S. 6

Es wäre aber fatal, aus dieser krisenbedingten Unterbrechung des Leiharbeitsbooms auf das „Ende der Leiharbeit“ zu schließen. Im Gegenteil: Für Betriebsräte in Betrieben, deren Management auf Leiharbeit als Flexibilisierungsinstrument setzt, heißt das: Jetzt gilt es, Leiharbeit zu gestalten. Es mehren sich die Hinweise, dass die Leiharbeitsbranche mittelfristig sogar von der Krise profitieren könnte, da viele Personalleiter unter unsicheren Bedingungen bei anziehender Auftragslage der Leiharbeit den Vorzug vor Neueinstellungen geben dürften. Wie werden Betriebsräte reagieren, wenn die Geschäftsleitung von ihnen verlangt, dem Einsatz von Leiharbeitern zuzustimmen?

#### Leiharbeit profitiert von der Krise

Verbandsvertreter der Leiharbeitsbranche fordern von der Politik eine „entfesselte Zeitarbeit“. Ziel ist es, möglichst schnell wieder zu den Rekordzahlen vom Sommer 2008 zurückzukehren und diese noch zu übertreffen (vgl. BZA 2009). Die neue Deutschlandchefin des Personaldienstleisters Manpower, Vera Calasan, erwartet, dass in Zukunft 2,5 Millionen sozialversicherungspflichtig beschäftigte Leiharbeiter nicht unwahrscheinlich und durchaus im europäischen Rahmen seien („Zeit“ vom 31.10.2009).

Ein gutes Geschäft: Gerade in Deutschland ist der Markt der Leiharbeit durch die Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen erheblich gewachsen. Allein die 25 führenden Leiharbeitsunternehmen haben 2008 einen Umsatz von 7,9 Milliarden Euro erzielt. Der gesamte Markt wird vom Marktforschungs- und Marktberatungs-Unternehmen Lünendonk GmbH für dasselbe Jahr auf 14,7 Milliarden Euro geschätzt.<sup>1</sup>

#### Betriebsräte haben Gestaltungseinfluss und starke Argumente

Flexibilisierungsstrategien, die nur auf „billiger“ setzen, bieten Angriffspunkte. „Rundum-sorglos-Pakete“ der Verleihfirmen sollten als das angesehen werden, was sie sind: Werbeversprechen. Wie bei jedem anderen Produkt auch lohnt es sich, diese Versprechen zu hinterfragen. Die Wirklichkeit in der Produktionshalle und den Büros sieht oft anders aus. Der vorschnelle Einsatz von Leiharbeit führt rasch zu neuen Widersprüchen und Problemen beim Personaleinsatz, die sich nicht nur auf die Beschäftigten, sondern auch auf den Entleihbetrieb selbst negativ auswirken können.

In diesem Memorandum soll Leiharbeit vor allem unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden:

- Im Hinblick auf die Zukunftssicherung guter Arbeit und
- im Hinblick auf den geänderten Stellenwert von Leiharbeit im Rahmen von „Billiger-Strategien“ der Entleihbetriebe.

Kennzeichnend für die Arbeitnehmerüberlassung ist die rechtliche Dreieckskonstruktion zwischen dem Verleihbetrieb, dem Entleihbetrieb und der Leiharbeitskraft. Zwischen dem Verleiher und der Leiharbeitskraft besteht ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis mit allen Rechten und Pflichten. Der Leiharbeitnehmer erbringt seine Arbeitsleistung jedoch nicht bei seinem Arbeitgeber, sondern bei einem Dritten, dem Entleiher, der dafür eine Gebühr an den Verleiher entrichtet. Der Entleihbetrieb besitzt das Weisungsrecht gegenüber der Leiharbeitskraft, hat aber auch eine Fürsorge-, Schutz- und Sorgfaltspflicht und muss seinen Verpflichtungen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz nachkommen.

Die Leiharbeitskräfte sind im arbeitsrechtlichen Sinne zwar keine Arbeitnehmer des Entleihbetriebes; dennoch bestehen Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte in Betrieben, die Leiharbeit einsetzen. Die Entscheidung darüber, dass

a) Leiharbeit überhaupt als Flexibilisierungsinstrument zum Zuge kommt und b) in welcher Intensität dieses Instrument genutzt wird, fällt im Entleihbetrieb. Auch wenn die Entscheidung, Leiharbeit zu nutzen, Sinn machen sollte, haben Entscheidungen im Entleihbetrieb Einfluss darauf, „wie“ dies geschieht. Kommt der beste oder der billigste Anbieter zum Zuge? Übt der Kundenbetrieb zusätzlichen Preisdruck auf den Verleiher aus (der diesen Druck dann an Leiharbeitskräfte weitergibt)? Schon diese wenigen Beispiele deuten Ansatzpunkte für das Betriebsratshandeln an.



„Hinter dieser Flexibilitätsstrategie von Unternehmen stecken Menschen und die werden schlecht behandelt. Das sollte man immer bedenken. Wir Betriebsräte müssen uns darum kümmern.“

Wulf Bantelmann, Gildemeister AG

Dabei reicht es für Betriebsräte heute nicht mehr aus, Leiharbeit isoliert zu betrachten. Sie müssen verstärkt ihre Funktion im Rahmen der Unternehmensstrategie in den Blick nehmen:

- Welche strategische Funktion übernimmt Leiharbeit in meinem Betrieb?
- Welche Konsequenzen hat das für die Stammelegschaft, die Leiharbeitskräfte, aber auch den Kundenbetrieb selbst?
- Welche langfristigen Konsequenzen hat die intensive Leiharbeitsnutzung eigentlich für meinen Betrieb?

Die Analyse vor Ort muss der Betriebsrat selbst vornehmen, denn er kennt seinen Betrieb doch besser als jeder andere. Patentrezepte zum Umgang mit Leiharbeit müssen ins Leere

laufen, denn Leiharbeit hat viele Gesichter (unterschiedliche Einsatzziele, Motive, Problemfelder bei der konkreten Umsetzung im Betrieb). In dem einen Betrieb kann eine Quote für die maximale Anzahl der Leiharbeiter eine gute Lösung sein, während dies in einem anderen Betrieb der völlig falsche Weg ist. Ziel dieses Memorandums ist es deshalb auch nicht, Patentlösungen anzubieten, sondern Betriebsräten dabei zu helfen, die richtigen Fragen zu stellen.

#### Es geht um viel

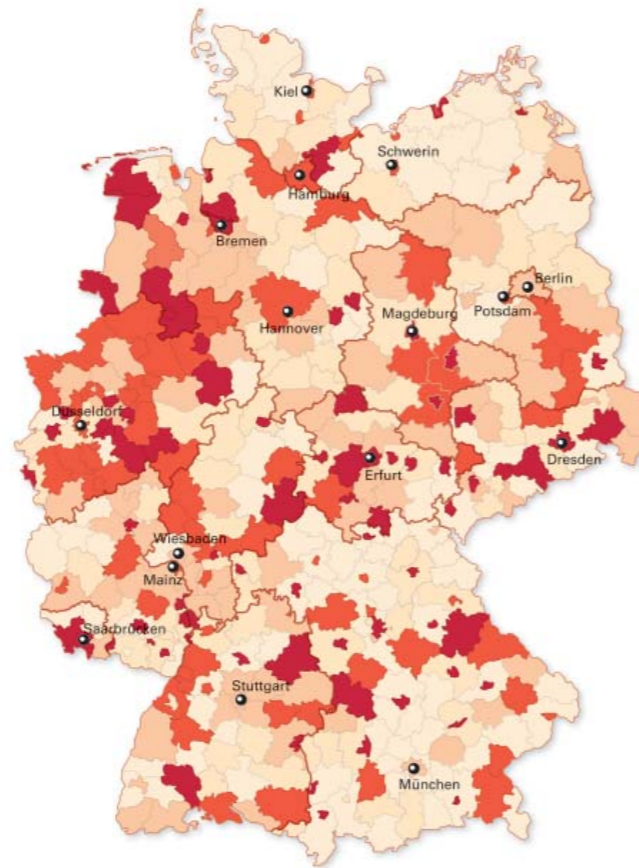
Die Liberalisierung des rechtlichen Rahmens der Leiharbeit verfolgte in erster Linie beschäftigungspolitische Ziele. Angesichts des massiven Beschäftigungseinbruchs Anfang 2009 fällt die Bilanz in dieser Hinsicht ernüchternd aus. Fast noch bedeutsamer ist aber, in welchem Maße Unternehmen den neuen Handlungsspielraum genutzt haben, um die betriebliche Praxis und die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung zu verändern. Was hier in den vergangenen Jahren geschehen ist, wird durch den Beschäftigungsanteil der Leiharbeit an der Gesamtbeschäftigung, der nie über 3 % hinausgekommen ist, nur unzureichend abgebildet. Die regionale Differenzierung zeigt große Unterschiede auf: Das Industrieland NRW ist ein Zentrum des Leiharbeitseinsatzes.<sup>2</sup>

Einsatzschwerpunkt von Leiharbeit ist das verarbeitende Gewerbe. In NRW kamen 2007 42 % der Entleihbetriebe aus diesem Bereich (vgl. Sczesny u.a. 2008: 48). Auf einzelbetrieblicher Ebene hat Leiharbeit im Organisationsbereich der IG Metall bereits erhebliche Relevanz. Arbeitsfelder mit besonders standardisierten, stark zergliederten Tätigkeiten, die wenig Einarbeitungszeit und Kommunikationsfähigkeit verlangen, laufen Gefahr, immer mehr durch Leiharbeitskräfte abgedeckt zu werden (vgl. Promberger u.a. 2006). Laut einer Betriebsräteumfrage der IG Metall NRW vom September 2009 nutzen 68 % der nordrhein-westfälischen Metall- und Elektrobetriebe Leiharbeit.



**Abbildung 4: Leiharbeit eher in Industrieregionen**

Der Anteil der Leiharbeiter an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beträgt:



Quelle: Ausgabe 14/2009 des Magazins „boeckler-impuls“

Leiharbeit erweist sich für Unternehmen als Hebel zur Umstellung ihrer Beschäftigungssysteme mit erheblichen Auswirkungen für alle Beschäftigten. Diese veränderten Nutzungsstrategien machen neue Antworten von Betriebsräten, Gewerkschaften und Politik notwendig.

Auf der betrieblichen Ebene benötigen Betriebsräte Unterstützung bei der Frage, a) ob Leiharbeit überhaupt ein geeignetes Flexibilisierungsinstrument für ihren Betrieb darstellt und b) wie Leiharbeit gestaltet sein muss, um nicht die Lohn- und Arbeitsbedingungen im Betrieb zu bedrohen. Sie benötigen einen Analysefilter, um den Einsatz von „schlechter“ Leiharbeit zu verhindern. Wenn Gewerkschaften und Betriebsräte sich heute auf Auseinandersetzungen gegen falsch verstandene Flexibilisierungsstrategien vorbereiten, dann geht es um mehr als die Abwehr von Leiharbeitsstrategien in Einzelbetrieben. Diese Auseinandersetzung hat grundsätzliche Bedeutung.

**Sporadische Kostensenkungsmaßnahme oder systematisches Abwälzen von Arbeitgeberberrisiken auf die Beschäftigten?**

Das alte Versprechen der Industriegesellschaft – „Wenn du lernst, fleißig bist und deine Pflicht tust, belohnen wir dich mit einem sicheren Arbeitsplatz, einem auskömmlichen Lohn und der Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg“ –, dieses Versprechen wollen Unternehmen gegenüber einem Teil der Beschäftigten – den Leiharbeitern – offenbar nicht mehr eingehen. Ein Teil der Unternehmen organisiert sich Beschäftigung zu immer größeren Anteilen über Marktbeziehungen und zieht sich so aus der sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten zurück. Das Management zieht die Grenzen des Unternehmens enger und definiert seine Beziehungen zu den Beschäftigten neu: das Verhältnis von interner und externer Beschäftigung, die Art der Arbeitsverträge, die Dauer der Beziehung usw. Wer draußen steht, hat Pech gehabt. Werden solche Konzepte auf die Spitze getrieben, dann funktionieren Unternehmen – theoretisch – mit einem Minimum von Personal oder ganz ohne Mitarbeiter („virtuelle Unternehmen“). Vormalig typische Arbeitgeberberrisiken, wie z.B. eine schwankende Auftragslage,

werden externalisiert bzw. auf andere abgewälzt – Zulieferer, Dienstleister, Leiharbeitsfirmen. Diese wiederum geben das Risiko an ihre Mitarbeiter weiter. Solche Konzepte verbreiten sich nicht unbedingt dadurch, dass sie sich als überlegen erweisen, sondern auch durch Managementmoden, mächtige Beratungseinrichtungen, Imitation von Wettbewerbern oder schlicht wirtschaftliche Macht, indem z.B. ein Hersteller einem Zulieferer eine bestimmte Leiharbeitsquote vorschreibt (vgl. Pfeffer 2005). Dieses Vorgehen kann negativ auf die Entleihbetriebe selbst zurückschlagen. Arbeitsmarktforscher erkennen schon ein Zuviel an Flexibilität.

*„Neuerdings sehe ich eher zu viel Flexibilität nach unten, wenn beispielsweise durch die Etablierung von gelben Gewerkschaften die Tür für niedrige Tariflöhne und andere Sub-Standards geöffnet wird. Ab einem bestimmten Punkt schlägt das Streben nach Flexibilität in einen Verlust an Qualität der Beschäftigung um.“*

Werner Sengenberger, vormalig International Labour Organization (ILO) (2009: 95)



Entschließt sich eine Geschäftsleitung, diesem Weg zu folgen, und werden diesem Mechanismus keine Grenzen gesetzt, kann ein krasses Missverhältnis von Flexibilität und Sicherheit zu Lasten der jeweils schwächsten Arbeitnehmergruppen entstehen.

Befragungen von Leiharbeitskräften zeigen immer wieder, dass Leiharbeit für die meisten keine Wunscharbeitsform ist, sondern aus der Not heraus gewählt wird (Alternative zu Arbeitslosigkeit). Eine riskante Strategie, denn Leiharbeit kann zur Abwärtsspirale werden, wie die folgenden Aspekte deutlich machen: Wenn Arbeitsplätze abgebaut werden müssen, sind die Leiharbeiter die Ersten, die ihren Arbeitsplatz verlieren. Die Sicherheit der Stammbeschäftigten wird durch zunehmende Unsicherheit der Leiharbeitskräfte bewerkstelligt („Sündenböcke“). Aus Angst, ihren Arbeitsplatz rasch wieder zu verlieren, zeigen gerade Leiharbeiter ein hohes Engagement, das sich allerdings nicht in Arbeitsplatzsicherheit auszahlt („Falsche Hoffnung“). Obwohl sie die gleiche Arbeit verrichten wie die fest angestellten Kollegen, verdienen sie weniger und arbeiten häufig unter schlechteren Arbeitsbedingungen. Ein zu häufiger und zu langer Einsatz als Leiharbeiter hat negative Auswirkungen auf die Beiträge zu den Sozialversicherungen und kann das Risiko der Altersarmut deutlich erhöhen. Die geringe Beschäftigungskontinuität und Verweildauer der Leiharbeitskräfte in einem Unternehmen ist mit Qualifikationsverlust verbunden (Leiharbeitskräfte nehmen in der Regel nie an betrieblichen Weiterbildungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen teil), sie nehmen aber auch kaum am sozialen Geschehen in den jeweiligen Entleihbetrieben teil und verlieren durch häufigen Job- und Ortswechsel soziale Bindungen in ihrem außerberuflichen Umfeld.

### Die Gesellschaft zahlt einen hohen Preis für diese Flexibilität der Unternehmen

Neue Arbeitsplätze entstehen oft nur noch als atypische Beschäftigung. Die Folge ist eine strukturelle Veränderung des Arbeitsmarktes. Im Zeitraum 1998 bis 2008 ist die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland um 6,5 % auf 34,7 Millionen gestiegen. Auf den ersten Blick eine gute Nachricht. Zugleich ist aber die Zahl der Normalarbeitsverhältnisse um 3 % gesunken und die Zahl der atypischen Beschäftigungsverhältnisse um 46 % gestiegen. Das Bedrohliche an dieser Entwicklung ist, dass das Statistische Bundesamt bei allen Formen atypischer Beschäftigung einen Anstieg des Armutsrisikos feststellt (vgl. Statistisches Bundesamt 2009: 26). So wird der wachsenden sozialen Ungleichheit Vorschub geleistet.

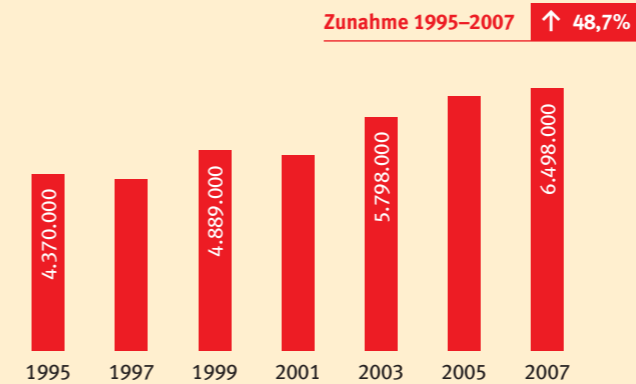
- **Wachsender Niedriglohnbereich:** Der Niedriglohnbereich weitet sich aus. Hier spielt auch Leiharbeit eine Rolle. Die Branche „unternehmensnahe Dienstleistungen“, zu der auch die Leiharbeit zählt, gehört zu den größten Niedriglohnbranchen im Lande.<sup>3</sup>

Die Forschung zeigt überdies, dass Niedriglohnbeschäftigung ihren Charakter einer „Übergangsbeschäftigung“ mehr und mehr verliert (vgl. Bosch/Kalina 2007). Wenn z.B. Studenten in Aushilfsjobs zeitweise für einen niedrigen Lohn arbeiten, ist das noch kein soziales Problem. Wenn aber ein Leiharbeiter mit seinem niedrigen Lohn den Hauptverdienst für einen Haushalt erzielen muss und immer größere Schwierigkeiten hat, auf einen besser dotierten Arbeitsplatz zu wechseln, dann kann das anders aussehen.

- **Private Profite – soziale Kosten:** Leiharbeit ist mehr als ein Individualproblem von Leiharbeitern. Auch Sozialversicherungen und das Fürsorgesystem werden belastet – betriebliche Kostensenkungsstrategien auf Kosten der Steuer- und Beitragszahler. Leiharbeit führt zu Mindereinnahmen in allen

Abbildung 5: Entwicklung der Niedriglohnzone seit 1995

Für einen Niedriglohn arbeiten in Deutschland\*...



\* abhängig Beschäftigte inkl. Teilzeit und Minijobs, unterschiedliche Niedriglohnschwellen für Ost- und Westdeutschland berücksichtigt;  
Quelle: SOEP 2007, Berechnungen IAQ 2009 | © Hans-Böckler-Stiftung 2009

Zweigen der Sozialversicherung und zu höheren Ausgaben bei der Arbeitslosenversicherung und bei Hartz IV – übrigens bei vielen gering verdienenden Leiharbeitskräften schon während ihrer Beschäftigung („Aufstocker“) und nicht erst, wenn sie arbeitslos geworden sind. Bekommen diese Menschen langfristig keine bessere Arbeit, ist Altersarmut vorprogrammiert (vgl. Weinkopf/Vanselow 2008: 15; DGB 2009).

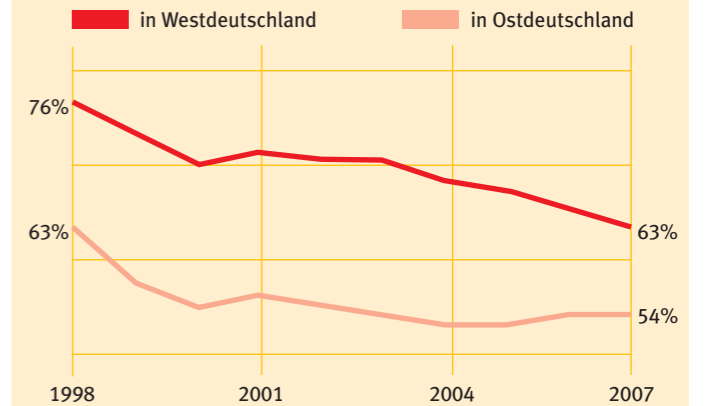
- **Trittbrettfahren statt Ausbilden:** Leiharbeitsfirmen bilden kaum selbst aus, aber profitieren von der Ausbildungsleistung anderer Betriebe. Verleiher verkaufen zwar gerne Facharbeiter, bilden aber selbst kaum neue aus. Wenn dieses kurzsichtige Prinzip des Trittbrettfahrens beibehalten wird und sogar um sich greift, untergräbt es längerfristig die Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften – Ver- und Entleiher schaffen sich ihren eigenen Fachkräftemangel.

### Es geht um das Zurückdrängen der Gewerkschaften als gesellschaftsgestaltende Kraft

Die deutschen Gewerkschaften sind seit ihrer Gründung eine mächtige gesellschaftsgestaltende Kraft gewesen, die sich die Zukunftsgestaltung zur Aufgabe gemacht haben. Auf dem IG Metall Zukunftskongress 1972 in Oberhausen haben 1.250 Teilnehmer aus 22 Ländern auf hohem Niveau Fragen der künftigen industriellen Entwicklung und der Qualität des Lebens diskutiert und damit Akzente weit über die gewerkschaftliche Debatte hinaus gesetzt. Doch seit Mitte der 1990er Jahre erodieren die Grundlagen gewerkschaftlicher Arbeit: Die Tarifbindung in Deutschland ist seit 1995 dramatisch zurückgegangen, Gewerkschaften verlieren Mitglieder (s. Abbildung 6).

Abbildung 6: Erosion der Tarifbindung

Von allen Beschäftigten werden nach Tarif bezahlt ...



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

Der wirtschaftliche Wandel hat Gewerkschaften zunehmend in die Defensive gebracht. Alte Antworten auf neue Fragen können nicht zum Ziel führen. Eine Gewerkschaft, die zukunftsfähig sein will, muss sich den neuen Herausforderungen stellen. Dazu gehört zuvorderst die Aufgabe, dem Volumen und Umfang von Leiharbeitseinsätzen Grenzen zu setzen. Für die betrieblichen Interessenvertretungen kommt es darauf an, die „alten“ Stammbeschäftigten als Mitglieder zu halten und die „neuen“, atypisch Beschäftigten als Mitglieder zu gewinnen. In dem Maße, in dem der Einsatz von Leiharbeit tendenziell von der Ausnahme zur Regel wird, müssen Versuche unternommen werden, auch diejenigen Arbeitskräfte für gewerkschaftliches Handeln zu gewinnen, die nur vorübergehend im Unternehmen eingesetzt werden.



### Mit „Besser statt billiger“ in die Offensive kommen

Zweifellos sind die Rahmenbedingungen für gewerkschaftliches Handeln in den letzten zehn, 15 Jahren nicht besser geworden. Es gibt aber auch keinen Grund zu resignieren, denn die IG Metall verfügt nach wie vor über ein starkes Potenzial zur Zukunftsgestaltung: Wir – das sind über 2,3 Millionen Mitglieder und über 120.000 Betriebsräte und Vertrauensleute in über 15.000 Betrieben. Und wir haben ein Konzept für „Besser“-Strategien:

- Mit innovativen und besseren Produkten und Dienstleistungen im Wettbewerb erfolgreich sein,
- durch Investitionen in Menschen Wandlungsfähigkeit sichern und
- die Qualität der Arbeit erhöhen.

Die tatsächlichen Anpassungsleistungen innerbetrieblicher Flexibilität in inländischen Betrieben werden von denjenigen, die immer nur wolkige Managementkonzepte nachbeten, regelmäßig unterschätzt. Wer Flexibilität nur dann und vor allem nur in quantitativer Perspektive wahrnimmt, z.B. wenn es Personalreduzierungen und Arbeitsplatzwechsel gibt, übersieht die alltäglichen Veränderungen im Kleinen, die in vielen Betrieben zu qualitativen Verbesserungen der Arbeitsorganisation, von Produkten und Produktionsverfahren, zu neuen Serviceleistungen oder verbesserten Betriebsabläufen geführt haben. In der Summe machen solche Maßnahmen einen großen Teil der Wandlungsfähigkeit von Betrieben aus. Diese oft übersehene „Mikroflexibilität“ basiert zu einem guten Teil auf sorgfältiger Betriebskenntnis und stabilen Rahmenbedingungen, wozu auch Personalstabilisierung zählt (vgl. Sengenberger 2009: 95). Doch anstatt den Wandel auf diesem Pfad offensiv zu gestalten, ist es in manchen Kreisen Allgemeingut geworden, immer „mehr Flexibilität“ zu fordern – wobei oft gar nicht klar ist, wo exakt der Bedarf liegt (vgl. Spath u.a. 2008: 105).

Gewerkschaft und Betriebsräte akzeptieren, dass Unternehmen angesichts geänderter Rahmenbedingungen wandlungsfähig sein müssen. Aber Flexibilität als Selbstzweck oder zur Gewinnsteigerung zulasten der Beschäftigten lehnen wir ab. Auch wenn sich Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen verändern, ist es unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass dies nicht einseitig auf dem Rücken der Beschäftigten lastet. Im Fall der Leiharbeit gibt es viele Hinweise darauf, dass das Gleichgewicht nicht stimmt – daraus resultiert Handlungsbedarf.

Unser Ziel ist es, die Unternehmen so zu fordern, dass gute Arbeitsplätze und die industrielle Basis dauerhaft gesichert sind. Die „Besser statt billiger“-Strategie hat sich dabei bewährt. Sie zielt auf die jeweils besten Konzepte für dauerhaft sichere Arbeitsplätze, gute Arbeitsbedingungen und Einkommen. Sie richtet sich gegen Entlassungen, Verlagerungen, Tarifabweichungen, verfehlte Produktionssysteme und damit die

Einsatzstrategien von „billiger“ Leiharbeit. Sie setzt voraus, die Mitglieder umfassend zu informieren und zu beteiligen und mit neuen Mitgliedern neue Durchsetzungsstärke zu gewinnen. Sie erfordert Konzepte, die es ermöglichen, Unternehmensstrategien systematisch zu hinterfragen und die besseren Strategien einzufordern.

Bezogen auf das Handlungsfeld „Leiharbeit“ können Gewerkschaftsmitglieder, Betriebsräte und die IG Metall nicht akzeptieren, dass:

- Unternehmen typische Arbeitgeberrisiken auf die Beschäftigten abwälzen,
- es in den Betrieben Arbeitnehmer erster und zweiter Klasse geben soll,
- Stammarbeitsplätze von Leiharbeit verdrängt werden,
- Leiharbeiter und Stammkräfte gegeneinander ausgespielt werden.

Abbildung 7: „Besser statt billiger“ – Durchsetzungsstärke mit Druck und Konzept



## 2. Leiharbeit: Kommt nach der Krise die Ausweitung?

Viele Betriebsräte berichten, dass ihre Geschäftsleitungen den Einsatz von Leiharbeit als alternativlose Notwendigkeit einfordern, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Darin lassen diese sich allem Anschein nach sehr von den üblichen Behauptungen aus der Managementliteratur oder den Vermarktungsstrategien von Verleihern selbst beeinflussen:

„Durch das strategische Umdenken wird es in absehbarer Zeit kein Unternehmen geben, das keine Leiharbeit mehr nutzt. Wer künftig wettbewerbsfähig sein will, der muss seinen Anteil von 15 bis 20 Prozent an Leiharbeitnehmern haben.“

Geschäftsführer von Randstad Deutschland in der FAZ vom 22.03.2007

Doch sind die Begründungen dieser „Trendsetter“ keineswegs immer so fundiert, wie es auf den ersten Blick vielleicht erscheinen mag. Denn solche oder ähnliche „goldene Regeln“ kennen Betriebsräte bereits aus der Debatte um die Verlagerung bzw. das Outsourcing von Betrieben oder Betriebsteilen ins Ausland oder zum Zulieferer. Schon dort wurde in der Diskussion von Betriebsräten und Wissenschaftlern festgestellt, dass die von den Arbeitgebern aufgemachten Rechnungen häufig jeder sachlichen Grundlage entbehren und dadurch oftmals schlichtweg falsch sind. In der Zwischenzeit wird Leiharbeit als „neueste Mode“ in der Managementliteratur oder der Wirtschaftspresse unhinterfragt übernommen. Das Vorgehen des Wettbewerbers wird imitiert oder man vertraut den Akquisitionsversprechungen der Verleiher – und zwar ohne dass hinreichend geprüft würde, ob der Einsatz von Leiharbeit für den jeweiligen Zweck tatsächlich sinnvoll ist. So haben viele Unternehmen im Verlaufe der Zeit z.B. aus schlechten Erfahrungen mit Verlagerungen/Outsourcing gelernt, diese Entscheidungen später rückgängig gemacht und insgesamt bei ihrem Experiment viel Geld verloren. Derselbe Fehler scheint sich aus Sicht

der Betriebsräte jetzt beim Thema „Leiharbeit“ zu wiederholen. In der Konsequenz bedeutet das, schon während der Krise zu betrieblichen Vereinbarungen zu kommen, die sicherstellen, dass bei anziehender Konjunktur und Auftragslage zukünftige Neueinstellungen nicht vorwiegend über Leiharbeit erfolgen.

Selbst in der wirtschaftlichen Boomphase haben 97 % aller Betriebe ihre Flexibilität ohne Leiharbeit organisiert. Da muss die Frage erlaubt sein, warum manche Geschäftsleitung den Leiharbeitseinsatz jetzt zur Überlebensfrage stilisiert. Um die Dimension der Bedrohung zu verstehen, reicht es nicht aus, nur die Anteile von Leiharbeit an der Gesamtwirtschaft zu betrachten. Es ist weniger die bisherige Größenordnung in absoluten Zahlen, die Leiharbeit so gefährlich macht, als vielmehr die Dynamik, mit der sie sich ausbreitet, und ihre Konzentration in Teilbereichen der Wirtschaft und bei einzelnen Beschäftigten- sowie die negativen Auswirkungen auf die Belegschaften in den Entleihbetrieben.

### Nachhaltiger Beschäftigungsaufbau oder „Wegwerf-Belegschaften“?

Infolge der Deregulierung der Leiharbeit hat sich die Zahl der Leiharbeitskräfte bis zur aktuellen Krise verdoppelt. Der historische Rekordwert wurde im September 2008 mit über 814.000 Leiharbeitskräften erreicht und die Branche ließ sich als „Jobmaschine“ feiern. Mit nachlassender Konjunktur zeigte sich dann rasch die beschäftigungspolitische Kehrseite dieser Arbeitsform: Der Beschäftigungsaufbau in Leiharbeit ist nicht nachhaltig, sondern stark konjunkturabhängig. Entleihbetriebe können sich einfach, billig und schnell von Leiharbeitskräften trennen und haben keine Anreize, sich um die Betriebsbindung oder die sozialverträgliche Abmilderung befristeter Arbeitsinsätze zu bemühen, da nicht sie, sondern der Verleiher die Arbeitgeber dieser Mitarbeiter sind. Gelingt es dem Verleiher nicht, in relativ kurzer Zeit einen Anschlussauftrag zu akquirieren, erhält die Leiharbeitskraft die Kündigung oder der befris-

tete Arbeitsvertrag läuft einfach aus. Genau das ist in der Krise Hunderttausenden von Leiharbeitern geschehen (s. Abb. 8).

Das Beschäftigungsrisiko steigt, wenn eine große Anzahl von Leiharbeitskräften bei einem Großkunden im Einsatz ist. Die Nutzungsvariante der „Intensivnutzer“ – mit einem Belegschaftsanteil in Leiharbeit von über 20 % – hat in den vergangenen Jahren zugenommen, vor allem im Organisations-

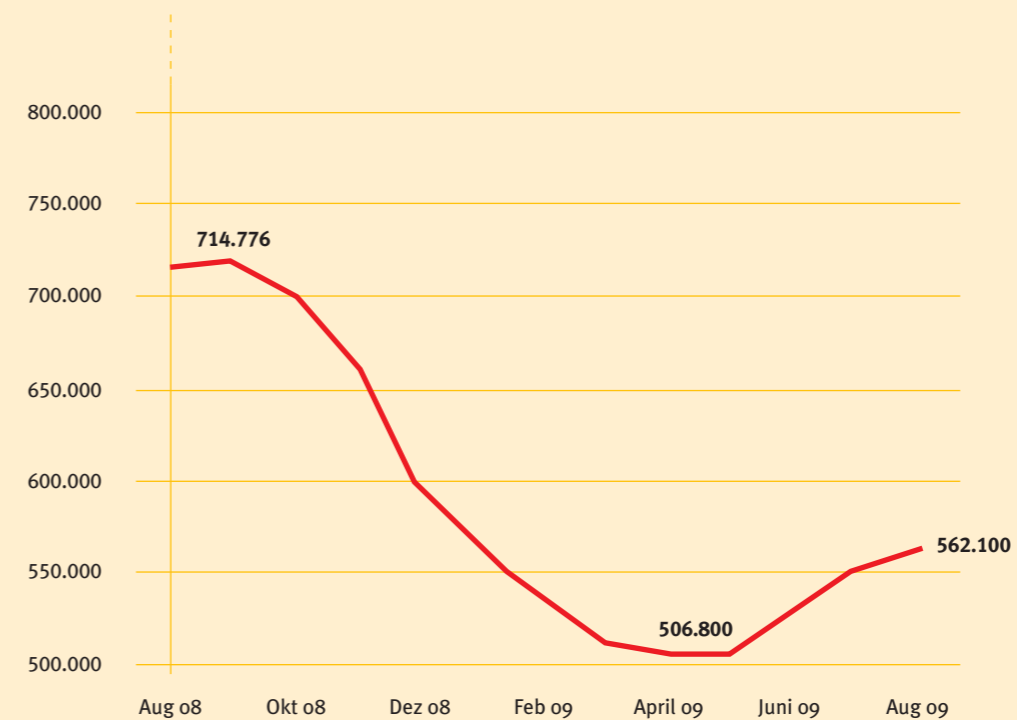
bereich der IG Metall (vgl. Bellmann/Kühl 2007: 16). Leiharbeit wächst vor allem durch die intensivere Nutzung in größeren Betrieben, weniger durch das Wachstum bei Neukunden.

### Kurzarbeit und Leiharbeit

Der jüngste Beschäftigungseinbruch läge sogar noch höher, wenn der Gesetzgeber als Krisenmaßnahme nicht erstmals Kurzarbeit für Leiharbeitskräfte zugelassen hätte.

Abbildung 8: Den Konflikt um die Ausweitung von Leiharbeit jetzt, nicht erst im Aufschwung austragen

Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Leiharbeit (August 2008 – August 2009)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2009: Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland; diverse Monatsberichte

Branchenprognosen:  
bis zu **2,5 Millionen**  
Leiharbeiter nach der Krise

Nach anfänglich eher zögerlicher Inanspruchnahme stieg die Anzahl der Kurzarbeitsanzeigen im Bereich Arbeitnehmerüberlassung im März 2009 auf 43.000, was 5,7 % aller Beschäftigten in diesem Wirtschaftsbereich entspricht (vgl. BA 2009b). Noch stellt Kurzarbeit für Leiharbeiter keine relevante Größe dar. Es wird aber auch in Zukunft darum gehen müssen, Leiharbeit zu begrenzen, ihre Ausweitung zu verhindern und dort, wo dies nicht möglich ist, für die Besserstellung von Leiharbeitskräften zu kämpfen. Während Arbeitgeber durch das Instrument der Kurzarbeit finanziell entlastet werden, droht Leiharbeitskräften in den ohnehin niedrig entlohnten unteren Tarifgruppen in Kurzarbeit (60 % bis 67 % vom Brutto) in der Konsequenz ein Einkommen auf Hartz-IV-Niveau. In der aktuellen Ausgestaltung ist Kurzarbeit für Leiharbeiter deshalb durchaus kritisch zu bewerten.

### Schlechter bezahlt und schlechter gestellt

Leiharbeit ist kein Job wie jeder andere – das zeigt schon ein Blick auf die Entlohnung und die Dauer der Beschäftigung. Die geltenden gesetzlichen Rahmenvorgaben erlauben den Verleihfirmen, die jeweils „billigsten“ Tarifvertragsabschlüsse zu wählen. Das führt dazu, dass der geltende Flächentarifvertrag und die dort für Leiharbeitskräfte ausgehandelten günstigeren Konditionen umgangen werden können. Über 50 % der Beschäftigten in Leiharbeit arbeiten zu Niedriglöhnen. Die Lohnunterschiede zwischen Leiharbeitskräften und Stammbeschäftigten sind in Deutschland verglichen mit anderen Ländern besonders groß.<sup>4</sup> Das durchschnittliche sozialversicherungspflichtige Monatsentgelt von vollzeitbeschäftigten Leiharbeitskräften in NRW ist zwischen 1999 (1.668,- Euro) und 2006 (1.550,- Euro) um 7 % gesunken, besagt eine Studie

des nordrhein-westfälischen Landesarbeitsministeriums (vgl. Sczesny u.a. 2008: 73f.). Die höchste Lohndifferenz zwischen Leiharbeitskräften und Stammbeschäftigten tritt danach im Helferbereich auf (45 %). Dieselbe Studie vergleicht die durchschnittlichen sozialversicherungspflichtigen Monatsentgelte von Leiharbeitern und Nicht-Leiharbeitern nach verschiedenen Berufsgruppen (Stichtag: 30.06.2006). Die Differenz in den Metall- und Elektroberufen liegt danach zwischen 38 % und 44 % (s. Abb. 9)

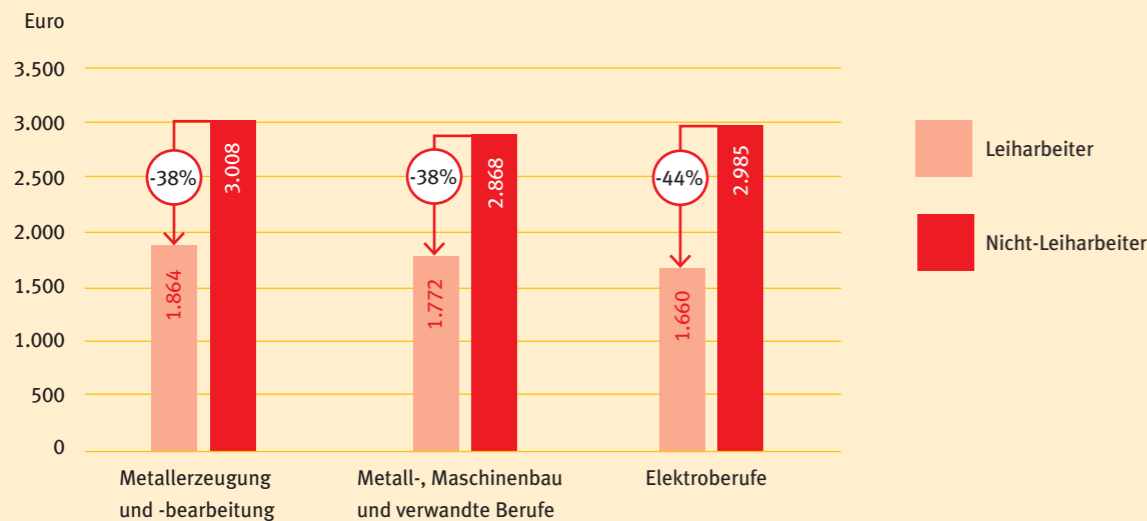
Die Befürworter von Leiharbeit verweisen gern darauf, dass Arbeitsverhältnisse überwiegend sozialversicherungspflichtig und unbefristet abgeschlossen werden. Also alles ganz normal? Fakt ist aber, dass von den im zweiten Halbjahr 2008 ausgelauenen Arbeitsverhältnissen mehr als die Hälfte (51 %) weniger als drei Monate dauerten (vgl. BA 2009a: 12). Lange Beschäftigungszeiten in Leiharbeit sind die Ausnahme, nicht die Regel. Oft wird das auch gar nicht von denjenigen Leiharbeitern gewünscht, für die Leiharbeit nur eine Übergangslösung ist, um eine „richtige“ Arbeit zu finden.

### Dumpingwettbewerb fördert Billig-Leiharbeit

Die Anbieterseite der Leiharbeit hat in Deutschland kräftig expandiert. Die Zahl der Verleihfirmen hat sich seit Mitte der 1990er Jahre verdreifacht. International aufgestellte Verleihkonzerne konkurrieren mit zahlreichen kleinen und mittelständischen Anbietern. Dieses Wachstum wird durch sehr niedrige Markteintrittsschranken begünstigt. Eine Betriebsrätin aus einem Leiharbeitsunternehmen bringt es auf den Punkt: „Einen Taxischein zu machen, ist schwieriger, als eine Leiharbeitsfirma zu gründen“ (Beate Voigt, Betriebsratsvorsitzende Randstad Ost, zitiert nach Schmidt 2009).

Die Vielzahl von Anbietern befördert in der Krise einen Verdrängungswettbewerb über den Preis. Besonders im sogenannten Massenmarkt der weniger qualifizierten Tätigkeiten im gewerblichen Bereich klagen die Leiharbeitsfirmen selbst über einen Dumpingwettbewerb, bei dem nicht die Besten, sondern die Billigsten zum Zug kommen. Um in diesem expandierenden Markt Kostenvorteile auszuspielen zu können, streben die Verleiher sehr hohe Verleihzahlen an (vgl. Mitlacher 2006: 76). Der Preisdruck wird dann an die Beschäftigten in Form niedriger Löhne weitergegeben. Das Problem wird dadurch verschärft, dass Teile der Politik noch immer eine Mindestlohnregelung für die Leiharbeit blockieren.

Abbildung 9: Entgeltlücke in Metall- und Elektroberufen (durchschnittliches sozialversicherungspflichtiges Monatsentgelt von Leiharbeitern und Nicht-Leiharbeitern in Euro nach Berufsgruppen in NRW zum Vergleich; Stichtag: 30.06.2006)



Quelle: Eigene Darstellung nach Sczesny u.a. 2008: 77

### Eine Stimme aus der Branche beschreibt, wie solche Großaufträge ablaufen:

„Schon tausend Mann in Zeitarbeit ‚aufzutreiben‘ ist höchst schwierig. Da kommen nur die TOP 20 der Branche in Frage. Also muss das Personal aus ‚allen‘ Niederlassungen für den Großauftrag herangekarrt werden, um den Auftrag besetzen zu können. Da kommt es auf den Preis an. Gut, wenn man einen inoffiziellen Haustarifvertrag hat. Da kann man schon mal einen bis zwei Euro pro Arbeitsstunde sparen. Das macht dann schon mal 300.000 Euro pro Monat mehr Rendite oder man kann einen seriösen Verrechnungssatz der Konkurrenten in den Keller treiben. Marktanteil ist alles, auch wenn es um Menschen geht.“

Quelle: <http://www.prcenter.de/Die-Zeitarbeit-macht-Ihre-Krise-selbst-Die-eigene-Wahrheit-der-Branche-.69315.html>

### Es geht auch anders

Sofern der Einsatz von Leiharbeit dem Betriebsrat sinnvoll erscheint, hat er die Aufgabe zu vermeiden, dass eines der zahlreichen schwarzen Schafe unter den Verleihfirmen in seinem Betrieb zum Zuge kommt. Grundsätzlich haben auch Leiharbeitsfirmen die Wahl, ob sie über den Preis oder die Qualität Wettbewerbsvorteile erreichen wollen. Und tatsächlich haben sich zum Beispiel Spezialanbieter in Nischenmärkten etabliert, in denen der Wettbewerb nicht nur über den Preis funktioniert und wo die Verleihfirmen ihren Beschäftigten bessere Beschäftigungsbedingungen anbieten müssen, da diese ansonsten zu anderen Arbeitgebern abwandern (höhere Löhne zzgl. Zulagen, übertarifliche Leistungen, Zugang zu Weiterbildung, Betreuung während der Überlassung, keine Behinderung von Übernahmen u.ä.m). Die folgenden Kriterien können Betriebsräten eine erste Orientierung bieten, ob es sich um einen seriösen Anbieter handelt:

- Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband, der mit DGB-Gewerkschaften einen Tarifvertrag abgeschlossen hat
- Zertifizierungen
- Qualitätssiegel der Tarifpartner der DGB-Tarifgemeinschaft

Die Zusammenarbeit mit Verleihfirmen, die diese Merkmale erfüllen, befreit Betriebsräte nicht von der Aufgabe, die konkrete Umsetzung des Leiharbeitseinsatzes im Betrieb aufmerksam zu verfolgen, sie erleichtert aber die Orientierung auf einem ansonsten sehr unübersichtlichen Markt. Zentraler Grundsatz bei der Ausgestaltung der Verträge zwischen Verleih- und Einsatzbetrieb ist gleiche Arbeit für gleiches Geld bzw. die Sicherstellung von Equal Pay und möglichst auch Equal Treatment. Vertragskonstruktionen, die diese Zielsetzung unterschreiten, sind als nicht akzeptabler Kompromiss zu bewerten.



Es deutet sich schon an: Leiharbeit hat sich in den letzten Jahren verändert. Betriebsräte haben es heute mit einer „neuen Leiharbeit“ zu tun. Das wird besonders deutlich, wenn man sich die Art und Weise ansieht, wie Betriebe Leiharbeit heute nutzen.

### 3. Die Risiken der „neuen Leiharbeit“

Blickt man zwanzig Jahre zurück, dann wird deutlich, wie sehr sich die Art und Weise, wie Unternehmen Flexibilität organisieren, geändert hat und welche Konsequenzen dies für die Betriebsratsarbeit hat:

- **Der „Markt“ im Betrieb:** Der „Zukauf“ von Arbeit über den externen Arbeitsmarkt ist viel wichtiger geworden. Neben die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber im Unternehmen mit allen damit verbundenen Rechten, Pflichten, Aushandlungs- und Regelungsmechanismen tritt eine Organisation der Arbeit über eine Marktbeziehung, für die ganz andere Regeln gelten. Wenn die Auftragslage heute schlechter wird, werden einfach die Leiharbeiter zurückgegeben. Wenn Fachkräfte gebraucht werden, wird der Verleiher angerufen. Das ist einfach, bequem – und kurzsichtig. Je nachdem, wie die Gewichte zwischen den beiden „Teilbelegschaften“ verteilt sind, kann die Gestaltungsfähigkeit von Betriebsräten ins Rutschen geraten oder nahezu völlig verloren gehen.
- **Verschärfte Konkurrenz zwischen den Beschäftigtengruppen:** Dort, wo Leiharbeiter wie Stammkräfte eingesetzt werden, steigen auch die Anforderungen an diese Arbeitskräfte. Arbeitgeber und Verleiher haben in den vergangenen Jahren schon einiges dafür getan, dass die einfache Gleichung „Stammkräfte = qualifizierte Arbeit = gute Jobs“ und „Leiharbeiter = unqualifizierte Arbeit = schlechte Jobs“ keineswegs mehr uneingeschränkt gilt. Auch für qualifizierte Tätigkeiten greifen Betriebe heute auf Leiharbeiter zurück. Durch die vage Aussicht auf einen Arbeitsplatz im Kundenunternehmen versucht der Entleihbetrieb, von Leiharbeitern dieselbe oder sogar eine größere Einsatzbereitschaft wie von den besser bezahlten Stammbeschäftigten zu bekommen („Bekomme mehr für weniger“).

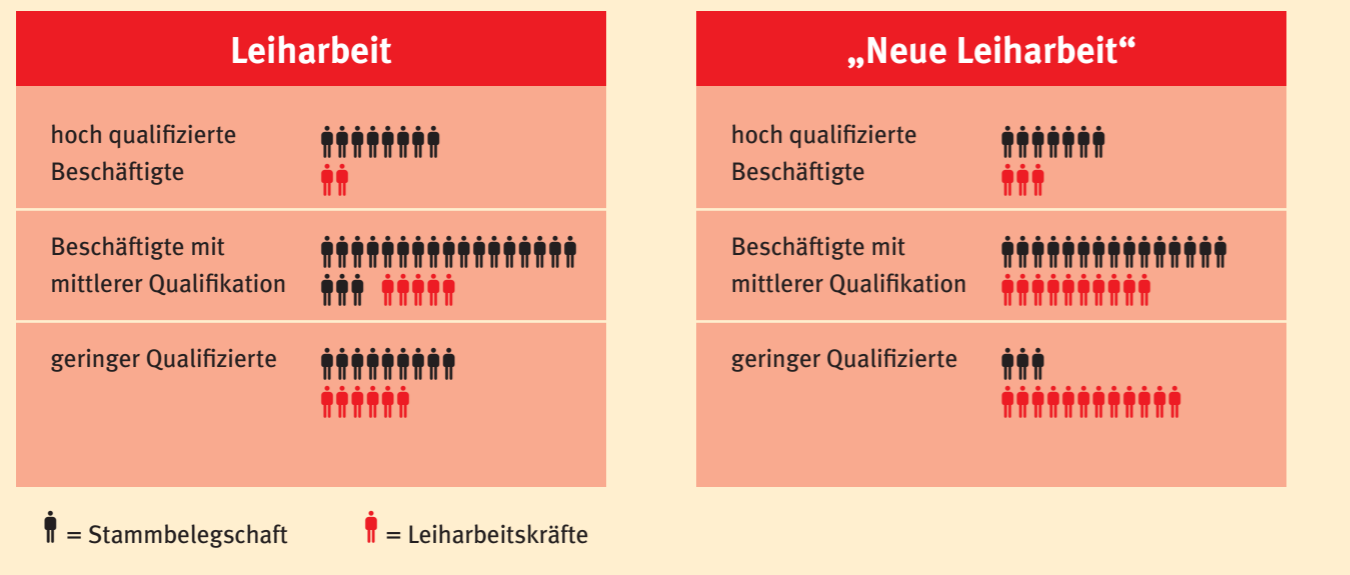
Eine betriebspolitische Strategie, die sich darauf verlässt, dass die Beschäftigten der „Kernbelegschaft“ so lange sicher sind, wie die Risiken von der „Randbelegschaft“ abgedeckt werden, kann sich schnell als Eigentor erweisen. Auf lange Sicht beschränken die neuen Leiharbeitsstrategien die Risiken für die Mitarbeiter nicht, sie verallgemeinern sie.

Die Botschaft lautet: „Jede/r ist ersetzbar. Und vielleicht stehst Du – ob Facharbeiter, Meister oder Angestellter – auch schon bald als Leiharbeiter/in an diesem Arbeitsplatz“. Hier entsteht arbeitspolitisches Erpressungspotenzial. Darum ist die Gestaltung von Leiharbeit auch kein exotisches Randthema für die IG Metall, sondern geht jede bzw. jeden an.

#### Die „neue Leiharbeit“:

- ... ersetzt tendenziell reguläre Beschäftigung
- ... schafft Konkurrenz zwischen Beschäftigtengruppen
- ... nutzt Deregulierungsbestrebungen
- ... lässt Tarif-Dumping zu
- ... wird zur Durchsetzung neuer Produktionskonzepte genutzt

Abbildung 10: Die „neue Leiharbeit“



### Spielräume für Deregulierung und Tarifkonkurrenz begrenzen

In den letzten Jahrzehnten hat es immer wieder gesetzliche Neuregelungen rund um das Thema „Arbeitnehmerüberlassung“ gegeben. Dabei trat das besondere Schutzbedürfnis der Leiharbeiter mehr und mehr hinter die beschäftigungspolitischen Zielsetzungen zurück. Doch erst mit der Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes im Rahmen der Hartz-Gesetzgebung entfielen wichtige gesetzliche Regulierungen wie die Überlassungshöchstdauer, das Synchronisations- und das Wiedereinstellungsverbot. Die Gesetzesänderungen traten zum 1. Januar 2004 in Kraft. Seither ist es in Deutschland erstmals möglich, Leiharbeiter dauerhaft zu verleihen und Stammebelegschaften durch Leiharbeiter zu ersetzen (vgl. Schüren 2008). Der Arbeitsrechtler Peter Schüren von der Universität Münster kommt zu dem Schluss: „Warum der Gesetzgeber das getan hat, liegt auf der Hand – es ging darum, einen flexiblen

Billiglohnbereich zu schaffen, der schnell und anhaltend eine große Zahl von Menschen aus der Arbeitslosenstatistik herausholt“ (ebd. 93).<sup>5</sup>

Die Zunahme der Leiharbeit und die neuartigen Nutzungsstrategien von Kundenunternehmen sind also keineswegs „naturgesetzlich“ entstanden. Diese Einsatzstrategien wurden durch politisches Handeln erst möglich gemacht – und durch politisches Handeln können sie auch wieder eingeschränkt werden. Ihre volle arbeitspolitische Sprengkraft erhält die Liberalisierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes jedoch erst in Kombination mit der Tarifkonkurrenz durch die Christlichen Gewerkschaften.

Der zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Politik vereinbarte Kompromiss zur Neuordnung der Leiharbeit (2002)

hat sich in der betrieblichen Praxis als trügerisch erwiesen: Für eine höhere Flexibilität der Unternehmen durch die Lockerung rechtlicher Regelungen der Leiharbeit sollte im Gegenzug die Gleichbehandlung von Leiharbeitskräften und Stammbeschäftigten rechtlich verankert werden. Heute wissen wir, dass der Tarifvorbehalt des Gesetzes von Pseudo-Gewerkschaften massiv missbraucht wird und der gesetzliche Gleichheitsgrundsatz de facto unwirksam ist – eine Fehlentwicklung, die korrigiert werden muss. Auch wenn damit deutlich wird, dass der gesetzliche Rahmen geändert werden muss, wird dies nur zu erreichen sein, wenn der Konflikt um die Grenzen und die Begrenzung der Leiharbeit im Betrieb direkt ausgetragen wird.

### Neue betriebliche Einsatzkonzepte

Patentlösungen für den Umgang mit Leiharbeit machen wenig Sinn. Es ist charakteristisch für die Leiharbeit, dass sie aus ganz unterschiedlichen Motiven und für unterschiedliche personalpolitische Zwecke eingesetzt werden kann:

- Soll Personal aufgebaut werden, kann die Personalsuche und -auswahl auf die Verleihfirmen übertragen werden. Während der Erprobung im Entleihbetrieb wird das Risiko von Fehlbesetzungen verringert.
- Im laufenden Geschäft erleichtert Leiharbeit die Anpassung des Personals an das Arbeitsvolumen.
- Soll Personal abgebaut werden, spart das Unternehmen, z.B. weil die Sozialplankosten bei Entlassung entfallen (vgl. Promberger u.a. 2006: 67). Es entzieht sich aber auch seiner sozialen Verantwortung und riskiert seinen Ruf als „guter Arbeitgeber“.
- Im Segment der Hochqualifizierten kann auf diesem Weg spezielles Know-how, das nicht dauerhaft benötigt wird, bei Bedarf eingekauft werden, ohne dass teure Spezialisten dauerhaft beschäftigt werden müssen (vgl. Bosch u.a. 2009).

Insbesondere westdeutsche Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG Metall waren seit den 1990er Jahren darum bemüht, ihre Belegschaften zu flexibilisieren (vgl. Grünert 2008). Unternehmensleitungen begründen den Einsatz von Leiharbeitskräften häufig mit der Bewältigung von Auftragspitzen, als Ersatz für zeitweilige Vakanzen (Urlaub, Krankheit) oder im Saisongeschäft. Diese herkömmlichen Funktionen der Leiharbeit sind natürlich nicht verschwunden. Daher ist die Bewertung von Leiharbeit auch nicht einfach, denn die Wirkungen auf Unternehmen, Stammkräfte und Leiharbeiter können ambivalent sein. Nicht jeder Einsatz von Leiharbeit ist Missbrauch, nicht jedes Verleihunternehmen arbeitet unseriös. Es gibt aber klare Hinweise darauf, dass Leiharbeit im Rahmen von „Billiger“-Strategien zum Einsatz kommt. Der Eindruck vieler Betriebsräte vor dem Hintergrund ihrer alltäglichen Erfahrung wird inzwischen von der Wissenschaft bestätigt. Die Art und Weise, wie Unternehmen Leiharbeit nutzen, verändert sich. Nicht in jedem Unternehmen und nicht überall – aber spürbar.



„Die Strukturverschiebung des Leiharbeitseinsatzes in größeren Betrieben lässt auf ein planvolles Vorgehen schließen, welches über reines Abfedern von Auftragspitzen hinausgeht.“

Prof. Dr. Lutz Bellmann, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB)

Neu ist nicht nur die Option auf einen dauerhaften Einsatz von Leiharbeit und den Einsatz von Leiharbeit in größerer Zahl. Es gibt zudem das klare Bestreben der Branche, von den Rändern der Beschäftigung im Kundenunternehmen in den Kern hineinzuwachsen und damit zugleich vom Bereich der einfachen in den Bereich der qualifizierten Tätigkeiten. Auf der Ebene von Fallstudien ist diese neue Nutzungsvariante mittlerweile gut belegt. Forscher der Universität Jena haben die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten zu drei Grundformen betrieblicher Nutzungsstrategien verdichtet (vgl. Holst 2009)<sup>6</sup>:

- den kurzfristigen Ad-hoc-Einsatz,
- den „Flexibilitätspuffer“ durch Aufbau einer Randbelegschaft und
- den strategischen Einsatz, wodurch u.a. eine verschärfte Konkurrenz zwischen Leiharbeitern und Stammbesetzung initiiert wird (ebd.: 144).

Diese drei Grundformen werden im Folgenden kurz umrissen.

#### **Ad-hoc-Einsatz**

Der Einsatz von Leiharbeitern zur Überbrückung kurzfristiger Personalausfälle ist noch immer die häufigste Einsatzvariante von Leiharbeit und im Vergleich die am wenigsten riskante für das Stammpersonal.

#### **„Flexibilitätspuffer“**

In dieser Variante gibt es klar abgegrenzte Tätigkeiten für Leiharbeiter und für Stammpersonal. In manchem Betrieb haben Stammbesetzungen und Betriebsrat gut mit diesem Konzept gelebt, mit dem Schwankungsrisiken auf die „Externen“ verlagert werden konnten. Eine faire Gestaltung von Leiharbeit ist aber nur mit, nicht gegen die Leiharbeitskräfte zu haben. Betriebsräte und Belegschaften, die stillschweigend die Spaltung in „gute“ Arbeitsplätze für Stammpersonal und „schlechte“ Arbeitsplätze für Leiharbeiter akzeptieren, setzen auf Scheinlösungen.

Von solchen Spaltungskonzepten bis zu Konzepten, in denen prinzipiell jeder Stammarbeitsplatz davon bedroht ist, durch Leiharbeit ersetzt zu werden, ist kein allzu großer Schritt. Die schlechten Löhne und Arbeitsbedingungen der „Anderen“ aus Angst um den eigenen Arbeitsplatz zu akzeptieren, kann langfristig nicht die Lösung sein. Betriebsräte können angesichts von Interessengegensätzen zwischen den Arbeitnehmergruppen im Betrieb in ganz neue Rollen geraten: als Moderator oder Vermittler zwischen Leiharbeitskräften und Festbeschäftigten – keine einfache Aufgabe für Akteure in einem Wahlamt. Betriebsräte brauchen Argumente, damit sie ihre Belegschaft davon überzeugen, dass nur „Besser“-Strategien langfristig Arbeitsplätze sichern.

#### **Strategische Nutzung**

Betriebe, die Leiharbeit strategisch nutzen, erhöhen die Zahl der Leiharbeiter und die Dauer des Verleihs nicht nur anlassbezogen (z.B. wegen eines gestiegenen Auftragsvolumens) oder sporadisch, sondern sie verbinden dies mit einer klaren strategischen Zielsetzung: der Restrukturierung des Arbeitseinsatzes durch die Etablierung einer „zweiten Belegschaft“. Verleiher werben mit einer „Personalpolitik der untersten Linie“, die z.B. nur von 70 % der bisherigen Stammbesetzung ausgeht. Es soll nicht eine Arbeitsstunde mehr vorgehalten werden, als tatsächlich benötigt wird.

Gerade der strategische Einsatz birgt das Risiko, dass relativ geschützte interne Arbeitsmärkte abgebaut werden und der Marktdruck in das Unternehmen selbst vermittelt wird: Reduzierung auf das Kerngeschäft, Abbau von „Puffern“, rasche Anpassung des Personals an das Arbeitsvolumen. Aus der Sicht des Unternehmens ist eine taggenaue Anpassung des Personaleinsatzes die beste Lösung. Fallstudien in Betrieben, die diese Strategie gewählt haben, weisen dagegen auf massive arbeits- und mitbestimmungspolitische Risiken zulasten von Stammpersonal und Betriebsräten im Entleihbetrieb hin (vgl.

Holst 2009). Besonders die großen Entleihbetriebe setzen durch den intensiven Leiharbeitseinsatz eine verschärfte Konkurrenz zwischen Arbeitnehmern in Gang. Den Stammpersonal wird ihre Ersetzbarkeit unmittelbar vor Augen geführt. Die Leiharbeitskräfte konkurrieren ihrerseits um die Chance, im Entleihbetrieb dauerhaft übernommen zu werden – wobei die tatsächliche Übernahmekchance äußerst vage sein kann. In diesem „Rennen um die Jobs“ – entweder den Arbeitsplatz zu behalten oder einen Arbeitsplatz zu bekommen – droht die Solidarität zwischen den Beschäftigten auf der Strecke zu bleiben. Stattdessen wächst die Bereitschaft, sich den Wünschen des Arbeitgebers anzupassen (vgl. Durand 2007: 108). Eine erfolgreiche Entsolidarisierung der Arbeitnehmergruppen erleichtert Arbeitgebern die Durchsetzung ihrer Interessen.

#### **Leiharbeit als „Billiger“-Strategie**

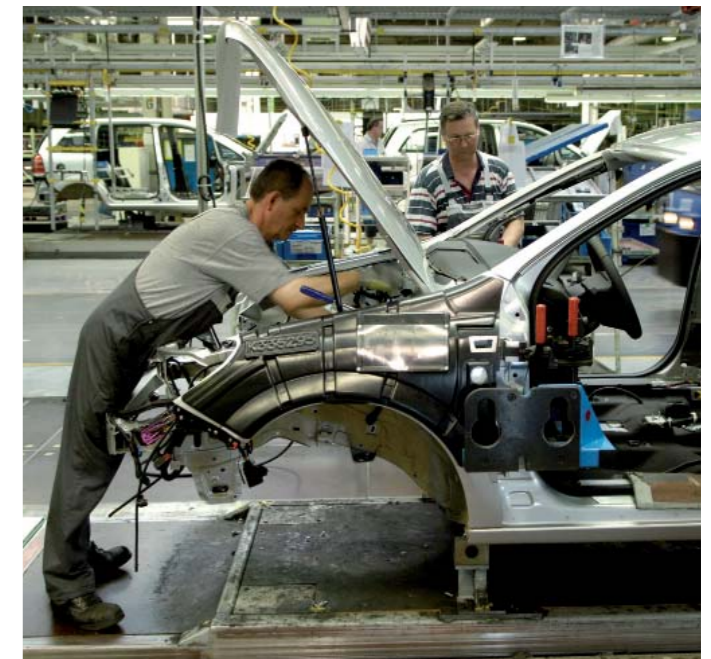
Es zeigt sich: Neben sinnvollen Einsatzmöglichkeiten für Leiharbeit wie beim Auffangen unvorhergesehener Auftragsspitzen eröffnet sich den Kundenbetrieben ein weites Feld von Einsatzmöglichkeiten im Rahmen von „Billiger“-Strategien, die gefährliche Folgen haben können:

- Personalpolitik der untersten Linie: weniger Stammpersonal – geringere Verantwortung und geringeres finanzielles Risiko.<sup>7</sup>
- Verunsicherung: Selbst gut organisierte Belegschaften werden eingeschüchtert, wenn sie erkennen müssen, dass der Leiharbeiter – der im schlimmsten Fall vorher ein Kollege war – die gleichen Tätigkeiten mit den gleichen Qualitätsvorgaben zu schlechteren Bedingungen verrichtet (vgl. Kraemer/Speidel 2004).
- Verdrängung von Stammpersonal, zum Teil mit „hire and fire“-Strategien: Erst werden die Beschäftigten entlassen und dann beim eigenen Verleiher zu schlechteren Konditionen wieder eingestellt. Die im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführte Studie „Zeitarbeit in

Nordrhein-Westfalen“ beziffert Verdrängungseffekte auf etwa 25 %, wobei besonders Stammarbeitsplätze von Intensivnutzern durch Leiharbeit bedroht werden (vgl. Sczesny u.a. 2008: 65).

- Schwächung der Interessenvertretung: Die Gestaltungs- und Durchsetzungsfähigkeit von Betriebsräten wird durch hohe Leiharbeitsquoten unterhöhlt – ein zusätzlicher Mitnahmeeffekt für den Arbeitgeber.

Im Folgenden beschreiben wir typische Fallen beim Einsatz von Leiharbeit und zeigen Ansatzpunkte auf, wie Betriebsräte die Unausweichlichkeit des Leiharbeitseinsatzes begründet und kritisch hinterfragen können. Mithilfe von Prüffragen kann gecheckt werden, wie und mit welchen Argumenten und Handlungsstrategien bezogen auf den konkreten Betrieb am besten dem ausufernden Einsatz von Leiharbeit begegnet werden kann.



#### 4. Ansatzpunkte zur Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategie

Wenn die überwältigende Mehrheit der Betriebe ohne Leiharbeit auskommt, dann hat ein Betriebsrat, dessen Arbeitgeber auf die Leiharbeitskarte setzen will, alle Veranlassung, die Gründe dafür zu überprüfen. Auf Gewerkschaften und Betriebsräte kommt beim Thema „Leiharbeit“ eine besondere Verantwortung zu. Wie eben beschrieben, übt Leiharbeit vielfältige Einflüsse auf Betriebe und Gesellschaft aus. Aber: Leiharbeit wird ihrerseits auch beeinflusst – durch staatliche Regelungen, durch die Arbeitsmarktsituation (Verfügbarkeit von Arbeits-

kräften), aber auch durch Gewerkschaften und Betriebsräte, die ihren Einfluss sehr unmittelbar auf der betrieblichen Ebene ausüben können. Dort wird über den Sinn oder Unsinn des Leiharbeitseinsatzes (das Ob), die Gestaltung (das Wie) und die moralische Verantwortung verhandelt und gestritten. Dieses Memorandum soll Ansatzpunkte für eine sachgestützte Argumentation und Aushandlung im Betrieb liefern.

Grundsätzlich lohnt es sich für Betriebsräte immer, die scheinbar so einfache und schnelle Lösung des Leiharbeitseinsatzes zu hinterfragen, offenbart sie bei näherem Hinsehen meist einige Probleme und Widersprüche. Ein verstärkter Einsatz von

**Abbildung 11: Ist Leiharbeit für den Betrieb eine gute Lösung? Sieben Punkte, die die Gründe für den Einsatz von Leiharbeit transparenter machen**

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

Leiharbeit ist nicht nur eine latente Bedrohung für die Stammbeschäftigten, sondern kann auch den wirtschaftlichen Erfolg des Entleihbetriebes beeinträchtigen. Wer z.B. die Verantwortung für seine Personalarbeit immer mehr in die Hände des Verleihers verlagert, fährt eine Risikostrategie, da kein Einfluss auf Kompetenz und Qualifikation der Beschäftigten besteht. Diese ambivalenten Auswirkungen der Leiharbeit auf den Entleihbetrieb wurden von der betriebswirtschaftlichen Forschung lange Zeit wenig beachtet, geraten aber mit der verstärkten Nutzung und dem Funktionswandel von Leiharbeit stärker ins Licht.<sup>8</sup>

In gemeinsamen Diskussionen mit Betriebsräten und Wissenschaftlern haben wir sieben zentrale Ansatzpunkte und (Argumentations-)Fallen identifiziert, die Betriebsräten bei der Analyse, Bewertung und Gestaltung des Leiharbeitseinsatzes in ihrem Betrieb helfen können (s. Abbildung 11). Diese Fallen werden im Folgenden erläutert.

Die Beschreibung der Fallen und möglicher daran anschließender Prüfschritte erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Je nach Situation des Einzelbetriebes können zusätzliche Aspekte eine Rolle spielen, Einzelaspekte stärker in den Vordergrund treten. Die Fallen sollen jedoch zumindest die Aufmerksamkeit auf wichtige Aspekte lenken, die in der Praxis oft übersehen bzw. zu wenig beachtet werden. Sobald sich ein Betriebsrat Klarheit über diese Punkte verschafft hat, besteht eine weitere Handlungsmöglichkeit darin, diese oder eine betriebsspezifisch angepasste Sortierung für ein Entscheidungsschema zur Überprüfung des Leiharbeitseinsatzes zu verwenden. Ein solcher Fragen-Filter kann sowohl für die Entscheidungsfindung innerhalb des Betriebsratsgremiums als auch zur Verständigung mit der Geschäftsführung benutzt werden. Abbildung 12 zeigt beispielhaft, wie solch ein Filter aussehen könnte.

Im Unterschied zu den üblichen Debatten über den Einsatz von Leiharbeit wird die Kostenfrage erst dann zum Thema, nachdem die Rolle der Leiharbeit im Rahmen der unternehmerischen Gesamtstrategie betrachtet und die Folgen für den Arbeitsprozess oder Auswirkungen auf die Qualität analysiert worden sind. Dadurch sollen Entscheidungssituationen nach dem „Basta-Prinzip“ („Wir sparen in beträchtlichem Umfang Personalkosten, wozu noch diskutieren?“) vermieden werden. Es geht vielmehr darum, Gegenargumente sachlich begründet herauszuarbeiten und zwingend in das Entscheidungskalkül und die Aushandlungsprozesse pro und contra Leiharbeitseinsatz einzubringen.

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



Bei der Darstellung der Fallen beim Leiharbeitseinsatz stehen nicht die Kosten, sondern die strategische Ebene (Personal-konzept, Produktionsmodell) an erster Stelle der Prüfung. Der Erfolg des Industriestandortes Deutschland basierte nie darauf, der billigste Standort zu sein, sondern auf Innovationsstärke, begehrten (Qualitäts-)Produkten, Flexibilität und qualifizierten Arbeitskräften. Dieser Erfolg basierte auf einer Wettbewerbsfähigkeit, die auf Qualität setzte. Unternehmen profitierten von stabilen institutionellen Rahmenbedingungen wie:

- dem System der Berufsausbildung, das den Unternehmen die gut ausgebildeten Arbeitskräfte zuführte, mit denen die Unternehmen Konzepte funktionaler Flexibilität wie Gruppenarbeit umsetzen und so im Qualitätswettbewerb bestehen konnten, sowie
- einem Kündigungsschutz, der „hire and fire“-Strategien teuer und damit unattraktiv machte, und
- verlässlichen Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden.



Im Gegenzug boten Unternehmen Beschäftigungssicherheit und hohe Löhne. Doch dieses Modell steht schon seit Jahren unter massivem Druck. Einzelne Unternehmen haben sich bereits weit von dem Modell „hohe Qualifikation / hohe Qualität / hohe Löhne“ entfernt. Das zeigt sich besonders bei den Beschäftigungsstrategien: Zwar halten die Unternehmen an dem Ziel fest, auch in Zukunft gute Produkte mit hoher Qualität zu produzieren, aber die Arbeitskräfte sollen zu immer größeren Anteilen und immer häufiger von außen „eingekauft“ werden – je nach Bedarf, billig, ohne soziale Verpflichtungen und unproblematisch freisetzbar. Ziel ist die maximale Flexibilisierung zu minimalen Kosten. Eine riskante Zukunftsstrategie, denn die Produktionsforschung belegt es immer wieder: „Der Mensch gilt als der entscheidende Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Flexibilitäts- und Wandlungsanforderungen und damit – angesichts des turbulenten Marktgeschehens – auch für den Unternehmenserfolg“ (Spath u.a. 2008: 6). Hier tun sich Widersprüche auf, die dem Betriebsrat Ansatzpunkte zum Nachhaken liefern.

## 1 Die Strategiefalle: Widersprüche aufdecken

Der grundsätzliche Fehler vieler Personalkonzepte ist, dass maximale Flexibilität mit optimaler Flexibilität verwechselt wird. Negativeffekte einer derart falsch verstandenen Flexibilisierung werden zugunsten einer völlig unrealistischen Idealvorstellung ausgeblendet. In der Betriebswirtschaft ist seit Langem bekannt, dass kurzfristiges Kostensenkungsdenken in einem Spannungsverhältnis zu längerfristig auf Produktivität und qualitatives Wachstum setzenden Strategien steht. Bevor über (scheinbare) Kostenvorteile des Leiharbeitseinsatzes diskutiert wird, sollte der Betriebsrat sich Klarheit darüber verschaffen:

- wie der Einsatz von Leiharbeit zu den sonstigen Strategien des Unternehmens passt und
- wo sich strategische Lücken auf anderen Feldern auftun, die für den langfristigen Unternehmenserfolg vielversprechender sind, als auf die „Billiger“-Lösung Leiharbeit zu setzen.

Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien müssen zu den operativen Strategien eines Industriebetriebes passen. Ein Unternehmen, das in seinem Markt Qualitätsführer werden will, sollte zunächst einmal begründen, wie es diesem Ziel mit Leiharbeit näher kommen will. Die sorgfältige Personalauswahl, die Integration der Mitarbeiter, die Kommunikation aller Beteiligten und nicht zuletzt die Sicherheit des Arbeitsplatzes beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens positiv.<sup>9</sup> Eine solche Personalstrategie muss die Beschäftigten aller Unternehmensbereiche einbeziehen und sich nicht nur auf Bereiche mit hoch qualifizierten oder spezialisierten Beschäftigtengruppen beziehen, die als Innovationsträger fungieren. Die Forschung hat zudem in jüngerer Zeit enthüllt, dass „einfache Industriearbeit“ oft gar nicht so einfach ist.

Gute Qualifikation und Erfahrungswissen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor auch bei un- und angelernten Fachkräften mit langer Betriebszugehörigkeit (vgl. Spath u.a. 2008: 116; Pfeiffer 2007). Die Entscheidung, auf solchen Arbeitsplätzen dauerhaft Leiharbeiter einzusetzen, kann sich daher rasch als strategischer Fehler erweisen, wenn z.B. Montagekompetenz verloren geht. Qualitätsproduktion und funktionale Flexibilität vertragen sich eben schlecht mit kurzen Anlern- und Einarbeitungszeiten, hoher Fluktuation und infolgedessen nicht selten unmotiviertem Personal.

„Besser“-Strategien setzen auf qualifiziertes Personal, langfristige Beziehungen und Vertrauen. Vertrauen setzt voraus, dass sowohl die Beschäftigten als auch der Arbeitgeber ein Interesse an langfristigen Arbeitsbeziehungen haben und die Interessen beider Vertragspartner bei den Personalentscheidungen in Betracht gezogen werden.

Hinzu kommt: „Billiger“-Strategien tragen nicht dazu bei, sich ausreichend vom Wettbewerber zu unterscheiden und ein eigenständiges Qualitätsprofil zu schaffen. Stattdessen wird eine Abwärtsspirale um noch niedrigere Löhne und noch schlechtere Arbeitsbedingungen in Gang gesetzt. Auch hier kann Leiharbeit eine gefährliche Rolle spielen. Der Betriebsrat kann den Filter „Strategie“ zum Anlass nehmen, von der Geschäftsleitung eine strategische Geschäftsfeldplanung einzufordern (vgl. BMBF 2007):

- Wie will das Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erlangen, die zu nachhaltigem Wachstum führen können?
- Hat das Management eine Vorstellung davon, wie die Zukunftsmärkte aussehen, für die dann produziert werden soll? Welche Produkte werden auf den Märkten auch zukünftig nachgefragt?
- Auf welchen Wegen will das Unternehmen dieses Ziel erreichen?

Die Praxis zeigt: Viele Unternehmen – nicht nur, aber vor allem KMU – haben keine fundierten Antworten auf diese Fragen. Viel einfacher ist es zu behaupten: „Wir müssen Geld sparen; dafür brauchen wir Leiharbeit.“

Doch die sogenannte TINA-Strategie (= There Is No Alternative) führt in die Irre. Die verengte Sicht auf die Senkung der Arbeitskosten blendet Chancen auf anderen Handlungsfeldern aus. Das zeigen „Besser“-Strategien, die praktisch erprobt wurden<sup>10</sup>:

- Wettbewerbsfähigkeit kommt von innen: Die eigenen Stärken identifizieren und entwickeln – mit und nicht gegen die Mitarbeiter (Resultate des Projektes UNIKAT, vgl. Spath u.a. 2008: 7).
- PotenzialsScanner: systematisch und gezielt strategische Potenziale suchen mit dem Ziel, das Zusammenspiel von organisatorischen und technischen Konzepten zu optimieren.
- Integration statt Outsourcing von produktionsnahen Dienstleistungen: Die Integration von Produktion und Dienstleistung bietet Industrieunternehmen oft die Chance, zusätzliches Geld zu verdienen. Doch viele Industrieunternehmen sind bei ihren Bemühungen, schlanker zu werden, über das Ziel hinausgeschossen und haben sich von Servicebereichen (Beratung, Versorgung u.a.) getrennt. Eine „Besser“-Strategie kann darin bestehen zu überprüfen, welche Dienstleistungen rund um das eigene Produkt einen Wettbewerbsvorteil versprechen. Fällt diese Prüfung positiv aus, eröffnet sich die strategische Option, diese Integration offensiv zu entwickeln. Und auch in diesem Fall geht es nur mit, nicht gegen die Mitarbeiter.

Für die innerbetriebliche Auseinandersetzung um das Ausmaß des Leiharbeitseinsatzes lässt sich folgende Argumentation ableiten: Nicht das Bemühen um eine immer billigere Produktion verspricht Erfolg, sondern die Erweiterung um zusätzliche

Serviceangebote. Neben Veränderungen der Organisationsstruktur stellt diese Strategie besondere Herausforderungen an die Mitarbeiter. Kunden erwarten hohe Flexibilität bei garantierter Lieferfähigkeit und Termintreue sowie höchste Qualität zu angemessenen Preisen. Der Dialog mit dem Kunden über den richtigen Service und wichtige Anpassungen und Innovationen gewinnt an Bedeutung. Diese Anforderungen kann ein Unternehmen nur erfüllen, wenn es langfristig auf gut qualifizierte, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter vertrauen kann.

Diese wenigen Beispiele sollen zeigen: Wenn der Betriebsrat strategische Fragen zum Thema macht, stehen schnell ganz andere Fragen zur Debatte als der Kostensenkungsbeitrag von Leiharbeit.



„Dort, wo mit der Forderung ernst gemacht wird, der Mensch solle im Mittelpunkt stehen, rückt Leiharbeit rasch aus dem Fokus heraus.“

Heyno Eykeln, Betriebsratsvorsitzender der Steinhoff Kaltwalzen GmbH & Cie OHG, Dinslaken



„Nur über den Erhalt der Kreativität und Kompetenz der Beschäftigten in der Arbeit selbst können bei weltweiter Verfügbarkeit vergleichbarer technologischer Ausstattung dauerhaft Produktivitäts- und Kreativitätsvorteile gesichert und erhalten werden. Dazu passen keine kurzfristigen Personaleinsatzkonzepte.“

Dr. Erich Latniak, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)

**! Prüfschritt Strategie:**  
**Passen Unternehmens- und Personalstrategie zusammen?**  
Es lohnt sich, die Einsatzziele von Leiharbeit kritisch zu hinterfragen:

- Sind die Flexibilitätsanforderungen, denen mit Leiharbeit begegnet werden soll, begründet?
- Sind „bessere“ Flexibilisierungsmöglichkeiten geprüft worden und werden sie genutzt?
- Ist das strategische Ziel „Qualität“ mit dem Einsatz von Leiharbeit vereinbar?
- Passen das Personalkonzept und die Einsatzplanung von Leiharbeit zu den sonstigen Strategien des Unternehmens?

Häufig starten Unternehmen zunächst mit einem sporadischen Einsatz von Leiharbeitskräften. Aber nicht selten folgt wenigen kurzen Einsätzen ein auf Dauer angelegtes Muster des permanenten Abfederns von Nachfrageschwankungen durch Leiharbeit. Im Extremfall endet das mit der Spaltung der Belegschaft. Gerade in Betrieben, in denen viele Verleihfirmen eingesetzt werden, ist davon auszugehen, dass es zunehmend schwer wird, die eigene Personalarbeit tatsächlich noch zu steuern.

## 2 Die Ausredenfälle: Verborgene Zielsetzungen

Leiharbeit kann aus ganz unterschiedlichen Motiven zum Einsatz kommen. Im besten Fall – aus Sicht des Entleihers – sind diese Motive rational begründet, widerspruchsfrei und erfolgversprechend. Die Wirklichkeit sieht aber oft anders aus. Unterschiedliche Zielsetzungen stehen nebeneinander und können sogar in Widerspruch geraten, was a) zu Problemen innerhalb des Entleihbetriebes, b) zu Problemen in der Beziehung zwischen Entleiher und Verleiher und c) zu Problemen zwischen Leiharbeitern und Verleiher führen kann. Einige mögliche Motive – es kann auch noch andere geben – seien hier noch einmal genannt:

- Wunsch des Entleihers zur Übertragung von Unsicherheit und Anpassungsdruck auf den Verleiher und dessen Beschäftigte
- Wunsch, das Unternehmen schlanker erscheinen zu lassen, als es wirklich ist, indem der fixe Personalkostenanteil zulasten der Sachkosten reduziert wird
- Kostensenkung durch Ausnutzen des Lohndifferenzials zwischen IG Metall-Tarifverträgen und den Leiharbeits-Tarifverträgen bzw. nicht tarifgebundenen Verleihern
- Schutz des Stammpersonals zulasten der externen Beschäftigten
- Reduzierung der Aufgaben des Personalmanagements

Im nächsten Schritt geht es deshalb um die Fragen:

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen überhaupt mit dem Einsatz von Leiharbeit? Wo liegen Widersprüche?
- Sind die Ziele, die genannt werden, glaubhaft oder gibt es eine versteckte Agenda zur Einführung einer „zweiten Belegschaft“?
- Welche langfristigen Folgen hat der intensive Leiharbeitseinsatz?



Um selbst zu einer klaren Position zu kommen, muss sich der Betriebsrat mit dieser Gemengelage auseinandersetzen und im Gremium eine klare Position entwickeln. Je nach Stoßrichtung der Leiharbeitsstrategie kann es durchaus auch unterschiedliche Interessenlagen auf der Managementseite und „Bündnisoptionen“ für den Betriebsrat geben (Beispiel: Was der Controller gut findet, können der Personalleiter oder der Produktionsleiter durchaus kritisch sehen).

Zu den bedrohlichsten Formen des Leiharbeitseinsatzes gehört die strategische Intensivnutzung: Eine hohe Anzahl von Leiharbeitern wird längerfristig auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens eingesetzt. Dies kann auf zwei Wegen umgesetzt werden:

a) Im Fall von Neugründungen (wie z.B. bei BMW in Leipzig) wird diese Beschäftigungsstrategie in einem Stück umgesetzt. Der Betriebsrat kann nachträglich nur noch reagieren und versuchen, Leiharbeit zu gestalten.

b) In anderen Betrieben ist die Absicht des Managements, Intensivnutzungskonzepte einzuführen, nicht immer so klar ersichtlich oder wird absichtlich kaschiert.

In den wenigsten Betrieben wird das Management die Intensivnutzung als Strategie in einem Schritt durchsetzen. Betriebsräte machen viel eher die Erfahrung, dass Leiharbeit zu Beginn in kleinen Dosen eingeführt wird, scheinbar unschädlich und einfach zu kontrollieren. Stück für Stück wird auf diese Weise der Leiharbeitsanteil in der Folge hochgefahren, bis Leiharbeit am Ende als Personalstrategie im Betrieb verankert ist. Das Management hat sein Ziel erreicht: Arbeit wird billiger. Diese Vorgehensweise wird noch dadurch erleichtert, dass die Kontrolle der Leiharbeit durch die betriebliche Mitbestimmung oft unterbleibt. Mancher Betriebsrat kann auch gut damit leben, dass die Leiharbeiter das Entlassungsrisiko der Stammbeslegschaft abpuffern. Die zunächst mit saisonalen Schwankungen begründete Ausweitung der Leiharbeit gerät immer

häufiger zur regelmäßigen Routine und wird schleichend zur Selbstverständlichkeit im Sinne einer unvermeidbaren Notwendigkeit. Selbst bei einem zeitlich befristeten und aufgrund saisonaler Auftragsspitzen hochgefahrenen Leiharbeitseinsatz hat der Betriebsrat die Frage zu stellen: Kann das ein vertretbarer Grund für schlechtere Bezahlung und schlechtere Arbeitsbedingungen sein?

Dort, wo es dem Management gelungen ist, die Intensivnutzung durchzusetzen, stellt sich die Frage: Was kommt danach? Tatsache ist: Die langfristigen Folgen der intensiven Nutzung von Leiharbeit auf den Entleihbetrieb sind heute noch gar nicht exakt absehbar. Manager, die nur auf die nächsten Quartalszahlen schauen, sind als „ZEITGEISTfahrer“ unterwegs. Forscher stellen fest: Atypische Beschäftigungsformen spielen in europäischen Unternehmen zwar eine immer größere Rolle beim Streben nach erhöhter Wettbewerbsfähigkeit, es gibt aber so gut wie keine belastbaren Forschungsergebnisse darüber, welche Langfristfolgen dies auf die Organisationen hat, die sich für diese Strategie entscheiden, z.B. auf ihre Innovationsfähigkeit und die Veränderungen der Personalarbeit (Nienhüser/Baumhus 2002). Ist ein interner Arbeitsmarkt erst einmal zerstört, lässt sich das nicht kurzfristig reparieren. Die Folgen: hohe Fluktuation und sinkende Produktivität. Diese Lektion haben amerikanische Unternehmen lernen müssen, die rigoros auf „Billiger“-Strategien gesetzt haben. Vorbilder für gute Unternehmensführung? Wohl kaum. Verloren gegangenes Vertrauen wieder zurückzugewinnen kann Jahre dauern, sofern es überhaupt gelingt. Auch beim Thema „Verlagerung“ wurde deutlich: Was einmal weg ist, ist meist überhaupt nicht oder wenn nur mit viel Zeit und finanziellem Aufwand wiederaufzubauen. Kann sich das ein Unternehmen leisten, das im Wettbewerb bestehen oder gar Marktführer werden will?

**! Prüfschritt: Der Wahrheit ins Auge geschaut? Welche langfristigen Strategien verfolgt das Management?** Hier sind in erster Linie Ehrlichkeit und der Röntgenblick gefragt:

- Ist der Betriebsrat wirklich der Meinung, dass die Argumente für Leiharbeit stimmig sind? Oder handelt es sich um Ausreden? Ist die Planung vom Zeitgeist „nächste Quartalszahlen“ getrieben? Wird versucht, Personalverantwortung auszulagern? Und selbst wenn die Argumente für den Einsatz von Leiharbeit stimmig sind: Passen die Bedingungen dazu – nach dem Motto „Wenn schon, dann fair“?
- Oder erkennt der Betriebsrat, dass es sich tatsächlich um eine langfristig angelegte Strategie handelt. Fragen dazu könnten sein: Wie hat sich das Verhältnis zwischen internen und externen Fachkräften in den letzten fünf Jahren entwickelt? In welchen Abteilungen wurden externe Fachkräfte eingesetzt (= Ausweitung)? Gibt es Anzeichen dafür, dass Fachkräftebedarf zunehmend durch Leiharbeit statt durch Neueinstellungen gedeckt wird? Der Betriebsrat kann Analysen zum demografischen Wandel im Betrieb anregen. Wie schlägt das Thema im Betrieb auf? Bei der Langfriststrategie stellt sich nicht mehr nur die Frage nach den Bedingungen der Leiharbeit, sondern umso mehr die Frage nach den Langfristfolgen für das Unternehmen selbst: für das Qualitätsmanagement, das betriebliche Vorschlagswesen, die kundenspezifische Produktion, die Innovationsfähigkeit.
- Verändern sich das Betriebsklima und die Motivation der Beschäftigten?

3

### Die Imagefalle: Als schlechter Arbeitgeber geoutet

Arbeitgeber, die Leiharbeit intensiv zur Kostensenkung nutzen, tun dies oft in dem Glauben, dass andere Faktoren davon unbeeinflusst bleiben – ein Irrtum. Bevor wir auf die Auswirkungen innerhalb des Unternehmens zu sprechen kommen, gehen wir vorab auf die Auswirkungen im Umfeld des Unternehmens ein. Auch hier bieten sich Ansatzpunkte für Betriebsräte:

- Wie wirken Leiharbeitsstrategien auf die Kunden und die Öffentlichkeit?
- Und welche Auswirkungen haben sie auf die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt?

Viele Unternehmen, die in der Öffentlichkeit stehen, nutzen zwar gern „Billiger“-Strategien, werden aber nur sehr ungern mit Dumpinglöhnen in Verbindung gebracht. Premiumhersteller im Automobilbereich etwa reagieren hier sehr empfindlich. Die Skandalisierung von Dumpinglöhnen für Leiharbeiter ist zumindest in solchen Betrieben eine Option, die um ihre Reputation in der Öffentlichkeit bzw. bei ihren Kunden besorgt sein müssen. Auch das regionale Image kann Schaden erleiden.

Ähnliches gilt für Großunternehmen, die Leiharbeitskräfte in der Krise zu Tausenden an die Verleiher zurückgeben – wohl wissend, dass das nur der Übergang in die Arbeitslosigkeit sein kann, da die Verleiher in diesen Dimensionen keine Anschlusseinsätze in anderen Betrieben organisieren können. Hier geht es nicht um Flexibilität. Auch der eher skurrile Versuch, den Begriff der „Auftragsspitzen“ im Fall der Automobilindustrie auf Zeiträume von zwei Jahren zu dehnen, kann nicht kaschieren, dass sich hier potente Unternehmen aus ihrer sozialen Verantwortung stehlen. Der Entleiher kauft die Möglichkeit ein, sich im Krisenfall von einer Vielzahl von Arbeitskräften zu trennen: ohne teure Sozialpläne, ohne

Sozialauswahl und in der Hoffnung, seinen Ruf als guter Arbeitgeber zu behalten („Wir verzichten auf betriebsbedingte Kündigungen in der Krise“). Betriebsräte des Entleihers können im Fall von massenhaften Freisetzungen von Leiharbeitskräften allenfalls darauf hinwirken, dass dieser Prozess zeitlich gestreckt wird, damit die Verleiher überhaupt die Chance haben, Anschlussaufträge für diese Mitarbeiter zu akquirieren.

Die einfache Umgehung des Kündigungsschutzes durch das Instrument der Leiharbeit muss erschwert werden. Eine gewerkschaftliche Strategie muss darauf gerichtet sein, a) dieses Schlupfloch für die Entleiher zu schließen und b) auch die Verleiher als Arbeitgeber in die Pflicht zu nehmen. In der Krise gab es bereits innovative Ansätze (s. Beispiel Verwaltungsstelle Köln, S. 48).

In mittel- und längerfristiger Perspektive deutet sich schon heute der nächste Widerspruch an: ein massiver Fachkräftemangel. Zwar versuchen viele Betriebe, ihre Fachkräfte trotz Krise zu halten, doch mit zunehmender Dauer der Krise wird das immer schwieriger. Auf absehbare Zeit wird es in zunehmendem Maße einen Wettlauf um knapper werdende Fachkräfte geben. Die Verfügbarkeit von Fachkräften in ausreichender Zahl und Qualifikation kann sich damit schnell als Engpass erweisen. Gerade Fachkräfte mit Qualifikationen, die am Arbeitsmarkt begehrt sind, können sich den Arbeitgeber aussuchen. Welcher Arbeitgeber hat in diesem Rennen wohl die besseren Chancen: das Unternehmen, das als „Bester Arbeitgeber des Jahres“ prämiert wird, oder der Konkurrent, der mit der schlechten Behandlung von Leiharbeitern Schlagzeilen gemacht hat? Der schnelle Profit von heute wird so mit einem ruinierten Arbeitgeberimage erkaufte, was das Unternehmen auf lange Sicht teuer zu stehen kommen kann. Dies gilt nicht nur, aber vor allem für solche Unternehmen, die in der Öffentlichkeit stehen.



Diesen Punkt können sich Betriebsräte zunutze machen: Solange es in der Öffentlichkeit noch ein intaktes Gerechtigkeitsgefühl gibt, kann es Sinn machen, öffentlich an die moralische Verantwortung des Unternehmens und seiner Eigentümer zu appellieren, die von „Billiger“-Strategien profitieren wollen. Über die Moral hinaus kann ein Image als schlechter Arbeitgeber handfeste negative ökonomische Wirkungen haben – direkt beim nächsten Aufschwung.

**! Prüfschritt Imagewirkung:**  
**„Bester Arbeitgeber des Jahres“ oder doch Ausbeuter? Betriebsräte können zwei Dinge prüfen. Zum einen die Frage, wie fair oder unfair der Arbeitgeber tatsächlich mit den Leiharbeitern umgeht. Zum anderen steht die Frage im Raum, wie empfindlich der Arbeitgeber auf negative Presse reagiert. Das Image als „Leiharbeits-Bude“ bleibt nicht folgenlos für die Attraktivität als Arbeitgeber oder Ausbildungsbetrieb im Wettlauf um die besten Köpfe. Allerdings sollte der Betriebsrat sich das vorher gut überlegen: Aufwand (negative Presse) und Ertrag (bessere Arbeitsbedingungen für alle) müssen in einem guten Verhältnis stehen.**

4

### Die Fachkräftefalle: Mogelpackung

Leiharbeitsstrategien sind außer- wie innerbetrieblich an Voraussetzungen geknüpft, die Ansatzpunkte für Betriebsräte bieten können. Zu den außerbetrieblichen Voraussetzungen zählt die ausreichende Verfügbarkeit von Arbeitskräften nach Anzahl und Eignung. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Arbeitslosigkeit in Deutschland verfügt die Verleihbranche über ein schier unerschöpfliches Reservoir, was die Anzahl verfügbarer Arbeitskräfte betrifft. Die Frage der Eignung der verfügbaren Arbeitskräfte sollte jedoch kritisch hinterfragt werden.

Dies betrifft nicht nur den Verleih von Spezialisten, wie z.B. Ingenieuren. Hier können selbst bei hoher Arbeitslosigkeit Engpässe auftreten. Auch in dem Bereich, der manchmal etwas despektierlich als „Massenmarkt“ bezeichnet wird, tritt das Problem der Eignungsdiagnostik auf: Jeder Verleiher tritt mit dem Anspruch auf, den richtigen Mitarbeiter für das Entleihunternehmen parat zu haben. Die Forschung stellt dazu lapidar fest: Es gibt so gut wie keine wissenschaftlich belastbaren Faktoren, die vor einem Verleiheinsatz Aufschluss über die Produktivität von Leiharbeitskräften beim Verleiher zulassen. Das Dilemma der Verleiher ist, dass sie Bewerber benötigen, die die schlechte Entlohnung und schlechte Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen, aber dennoch optimal auf den zu besetzenden Arbeitsplatz passen und dort eine produktive Leistung erbringen (vgl. Posthuma u.a. 2005).

„Sorgt dafür, dass Ihr auch in Zukunft die Fachkräfte habt, und zwar am besten durch eigene Ausbildung. Habt nicht Vertrauen darin, dass der Markt über das Stellenangebot oder über das Angebot von Leiharbeitsfirmen schon dafür sorgen wird, dass Ihr die Fachkräfte schon in ausreichender Zahl finden werdet. Das dürfte in einigen Jahren nicht mehr der Fall sein. (...) Outsourcing um des Outsourcings willen könnte eine gefährliche Strategie sein, weil man sich sehr stark vom Markt abhängig macht, was den Fachkräftebedarf anbelangt.“

Karl Brenke, wissenschaftlicher Referent im DIW Berlin

Quelle: Schafft Leiharbeit Beschäftigung? Fünf Fragen an Karl Brenke. In: DIW-Wochenbericht 19/2008: 243

Die Leiharbeit lebt von der Illusion, Fachkräfte immer und in ausreichender Anzahl verfügbar zu haben. Dabei profitiert die Branche von der Ausbildungsleistung anderer Betriebe. Nur vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit und der Veränderung des rechtlichen Rahmens (Hartz IV) können Verleiher gut qualifiziertes Fachpersonal rekrutieren, ohne selbst nennenswerte Ausbildungsleistungen zu erbringen (daran ändern auch kleine Einzelprojekte nur wenig). Schon jetzt berichten Betriebsräte von Leiharbeit nutzenden Betrieben, dass ihr Arbeitgeber lieber bequem auf das Angebot der Verleiher zurückgreift, anstatt selbst noch auszubilden. Mit einer solchen Kurzfriststrategie schaffen sich Betriebe ihr Fachkräfteproblem von morgen. Auch das Problem des demografischen Wandels im Betrieb wird oft nicht angepackt.

Der in kurzfristiger Perspektive vermeintlich bequeme Rückgriff auf Leiharbeit befördert so einen massiven Bedeutungsverlust der strategischen Personalarbeit im Entleihbetrieb (vgl. Nienhäuser/Baumhus 2002). Der wichtigste Erfolgsfaktor der Personalarbeit wird dabei einfach ausgeblendet: Eine vorausschauende und auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Personalentwicklungsarbeit, die auf ein schlüssiges Konzept bei Rekrutierung, Ausbildung, Weiterbildung und

Führungskräfteentwicklung Wert legt. Unternehmen, die an Personalentwicklungskosten sparen und darauf setzen, dass die benötigten Fachkräfte im richtigen Moment auf dem Markt zur Verfügung stehen, arbeiten gleichsam zulasten jener Betriebe, die sich für die Qualifizierung ihrer Beschäftigten einsetzen. Brenke (2008) bezeichnet eine solche Verantwortungsverlagerung auch als „Beggar-my-Neighbour“ (Beim Nachbarn Betteln)-Verhalten. Nicht die Verleihfirmen bilden ja in der Regel aus, sondern konkurrierende Unternehmen am Markt.



„Wer Fachkräfte sucht, der sollte sich schon selbst darum kümmern. Selbst ausgebildete Fachkräfte sind immer noch diejenigen, auf die man sich am meisten verlassen kann. Dann weiß man, was man hat.“

Werner de Vos, Betriebsrat bei der Flender AG

**! Prüfschritt Leiharbeit-frisst-Facharbeit?**  
**Besetzung von Fachkräftearbeitsplätzen im Auge haben**  
 Der einzelne Besetzungsvorgang erscheint oft unproblematisch, doch in der Summe kann sich ein Strategiewechsel ergeben. Daher muss genau darauf geachtet werden, bei wem das Unternehmen Arbeitskräfte besorgt. Die Verleiher sind nicht alle gleich und der billigste Anbieter muss keineswegs der beste sein. Hier können Betriebsräte kritisch nachfragen, zum Beispiel:

- Wie rekrutiert der Verleiher sein Personal?
- Welche Arbeitsverträge werden geschlossen?
- Wie werden die Leiharbeitnehmer auf den Einsatz vorbereitet? Bietet der Verleiher Anpassungsqualifizierungen an? Wie gewährleistet er die optimale Passung der Leiharbeitskraft an dem vorgesehenen Arbeitsplatz?
- Bietet der Verleiher komplette Personalfunktionen an (könnte ein Hinweis sein, dass die Funktion Personalwesen outgesourct werden könnte)?
- Wie funktioniert die Beratung beim Verleiher? Haben sie ein offenes Ohr für die Belange eines Betriebsrates im Entleihbetrieb?



## 5 Die Arbeitsorganisationsfalle: Störung eingespielter Betriebsabläufe

Nicht nur die Einsatzvariante der Intensivnutzung, auch andere Formen, wie die Ad-hoc-Nutzung oder der Einsatz von Leiharbeit als Flexibilitätspuffer in abgegrenzten Bereichen, sind nicht frei von Widersprüchen und Problemen für den Entleihbetrieb, sodass sich auch hier Ansatzpunkte für den Betriebsrat eröffnen. Die „Ruhestörung“ kann durch viele verschiedene Faktoren verursacht sein, die insbesondere dann auffallen, wenn man sich mit dem betrieblichen Alltag und den betrieblichen Abläufen gut auskennt, wie es bei Betriebsräten der Fall ist.

- **Koordinationsprobleme wegen der Vielzahl von Verleihern:** Koordinationsprobleme verschärfen sich, wenn mehrere Verleihfirmen eingesetzt werden und zwar insbesondere auch in der Personalabteilung. Unternehmen, die mit einem hohen Leiharbeitsanteil und zahlreichen Verleihern zusammenarbeiten, handeln sich Koordinationsprobleme ein. Wenn in einem größeren Betrieb verschiedene Abteilungsleiter, Meister etc. unabhängig voneinander bei unterschiedlichen Verleihern Personal ordern, dann ist das Chaos vorprogrammiert. Das zeigen Beispiele, wo ohne weitere Abstimmung mehr als 20 Verleiher mit zahlreichen Leiharbeitskräften in einem Unternehmen unterwegs sind. In einer solchen Situation entgleitet dem Betriebsrat im Entleihbetrieb völlig die Kontrolle. Dienstleister versprechen die Reduzierung solcher Probleme durch die Vor-Ort-Betreuung (On-Site-Management, d.h. der Verleiher setzt Disponenten auf dem Gelände des Kunden ein, in der Regel gratis) und auf Wunsch zusätzlich die Koordination sonstiger Verleiher, die für diesen Kunden tätig sind (Master Vendor). Durch die Zusammenfassung von administrativem und operativem Geschäft beim Entleiher (Personalrekrutierung, -auswahl, Sicherheitsbelehrung, Einarbeitung, Zeitmanagement etc.)

werden dem Kunden weitere 30 % Kostenersparnis in Aussicht gestellt (vgl. Brockmeier 2007). Auch hier lohnt es sich für Betriebsräte, Versprechungen zu hinterfragen. Hinter den neuen Vertragsbeziehungen verbergen sich nur andere Problemlagen, sofern sie einer rigiden „Billiger-Logik“ folgen. Fallstudien deuten darauf hin, dass unter einem Master Vendor der persönliche Einfluss von Leiharbeitern auf ihren Einsatzort abnimmt und dass sie noch seltener an Weiterbildung teilnehmen können, was Unzufriedenheit und Motivationsprobleme zur Folge haben und letztlich beim Kundeneinsatz zu negativen Konsequenzen führen kann (vgl. Hoque u.a. 2008).

- **Einarbeitungsprobleme:** Viele Betriebsräte berichteten von Beschwerden der Stammebelegschaft, dass sie vor lauter Einarbeitung selbst nicht mehr zum Arbeiten kamen. Dieser Umstand wird verschärft durch häufige Wechsel der eingesetzten Leiharbeitskräfte.
- **Koordinationsprobleme im Produktionsablauf:** Diese entstehen durch einen erhöhten Stundenaufwand auf den unterschiedlichsten Ebenen im Betrieb, z.B. in der Arbeitsvorbereitung, bei den Meistern, den Vorarbeitern in Gruppen
- **Qualitätsprobleme:** Trotz umfangreicher Einarbeitung kann es natürlich sein, dass die neuen Kollegen noch nicht so „gut“ arbeiten wie die Stammkräfte und Fehler entstehen.
- **Unruhe im Betrieb:** Jeder Betriebsrat kennt das Problem schon von der „normalen“ Betriebsänderung oder einem Reorganisationsprojekt. Plötzlich gibt es Aufregung im Betrieb – alle unterhalten sich nur noch über ein Thema, die Produktivität sinkt. Ein anderer Effekt entsteht durch die Angst, die durch die Gegenüberstellung ausgelöst wird – zumal wenn die Leiharbeiter dieselbe Arbeit machen, aber weniger verdienen.
- **Probleme durch vermehrten Ausfall von Leiharbeitern:** Leiharbeiter sind häufiger krank und haben öfter Unfälle als Stammarbeitskräfte.

### Leiharbeiter sind häufiger krank

Der Schwerpunkt des diesjährigen Gesundheitsreports der Techniker Krankenkasse befasst sich mit der Gesundheit von Zeitarbeitern. Beschäftigte in Zeitarbeit sind mit durchschnittlich 14,7 Fehltagen im Jahr 2008 vier Tage länger krankgeschrieben als Beschäftigte in anderen Branchen, vor allem wegen Muskel-, Skelett- und Atemwegserkrankungen oder psychischer Beschwerden. Der Krankenstand in der Zeitarbeitsbranche ist mit 4 % höher als im Bundesdurchschnitt. Eine Befragung der TK unter Zeitarbeitern zu ihrer Gesundheit zeigt, dass diese vor allem eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit, ihre Einkommenssituation, die Diskrepanz zwischen ihrer Qualifikation und der ausgeübten Tätigkeit sowie die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten als Belastung empfinden. Andere Arbeitsbereiche bewerten Zeitarbeiter dagegen positiver als andere Beschäftigte. Dazu gehören die Themen „Arbeitsdruck“, „Wertschätzung durch den Vorgesetzten“ sowie „Informationsfluss“.

Quelle: TKK (Hg.), Gesundheitsreport 2009. Schwerpunkt: Gesundheit von Beschäftigten in Zeitarbeitsfirmen (URL: <http://www.tk-online.de/tk/broschueren-und-mehr/studien-und-auswertungen/gesundheitsreport-2009/157360>, Zugriff: 22.10.09)

### ! Prüfschritt Betrieblicher Alltag: Alles easy oder doch heftige Probleme?

Hier sollten Betriebsräte vor allem ihren Kenntnissen aus den täglichen Abläufen trauen bzw. diese bei Kollegen erfragen und die entstehenden Reibungsverluste und Probleme auf die Tagesordnung setzen. Die angesprochenen Probleme sehen weder Controller noch Einkäufer. Sie kosten aber trotzdem Geld. Der Röntgenblick sollte gezielt auf die Einarbeitung, Koordination, Qualität, soziale Faktoren etc. gerichtet werden.

Darüber hinaus herrscht in manchen Unternehmen ein Leiharbeitschaos. Daraus lassen sich Fragen ableiten:

- Wie viele und welche Verleiher sind im Betrieb/ Unternehmen aktiv?
- Welche betrieblichen Akteure greifen auf Leiharbeit zurück (Einkauf, Personal, einzelne Abteilungen, Meister)?
- Erfolgt der Leiharbeitseinsatz koordiniert oder unabhängig voneinander?
- Welche Koordinationskosten entstehen?
- Gibt es Alternativen (Vorsicht: Vendor-Angebote)?
- Bleibt das Personalmanagement im Betrieb oder wird es schrittweise ausgelagert? Falls ja: Mit welchen Konsequenzen?

### 6 Die Motivationsfalle: Gegeneinander von Stamm- und Leiharbeitskräften

Die betriebswirtschaftliche Wunschvorstellung einer maximalen Flexibilisierung des Personaleinsatzes in Abhängigkeit von der Auftragslage gerät rasch in Widerspruch mit dem Interesse an einer motivierten, leistungsstarken und produktiven Belegschaft. „Letzteres setzt das Vertrauen der Beschäftigten voraus und lässt sich am ehesten in stabilen und auf Dauer angelegten normalen Vollarbeitsverhältnissen mit ‚relativer Beschäftigungsgarantie‘ erreichen. Aus diesem Grund ist für viele Betriebe die maximale Personalflexibilität nicht gleichbedeutend mit der optimalen“ (Seifert/Pawlowsky 1998: 599). Manager, die das Marktprinzip in Betrieben durch Leiharbeitsstrategien durchsetzen wollen, die Belegschaften spalten und die Arbeitnehmerkonkurrenz verschärfen, verschwenden diese „weichen“ Ressourcen der Menschen genau in dem Moment, wo die Organisation ihr Wissen, Können und Engagement besonders dringend benötigt, um durch die Krise zu kommen. Diese Form der Verschwendung von weichen Ressourcen äußert sich in der Angst der Beschäftigten (um den Job, vor dem Gegenüber etc.) und diese Angst führt zu Leistungsschwächung (vgl. Pfeffer 2005).



### Kostenfaktor Angst

Was passiert, wenn Angst vorherrscht? Die Wirtschaftswissenschaftler Winfried Panse und Wolfgang Stegmann schätzen in ihrem Buch „Kostenfaktor Angst“ den Schaden für die Volkswirtschaft auf 50 Milliarden Euro. Wodurch entsteht dieser Schaden? Aus Angst

- machen Mitarbeiter keine Verbesserungsvorschläge
- weisen Mitarbeiter nicht auf Missstände hin
- gehen Mitarbeiter in die „innere Kündigung“ und verweigern dem Unternehmen ihre Produktivität
- verhalten sich Mitarbeiter, auch Vorreiter-Persönlichkeiten, nur noch defensiv und bewegen nur noch wenig
- tun Mitarbeiter lieber nichts, als etwas falsch zu machen
- treten Mitarbeiter verstärkt in den Krankenstand ein, um sich den unguuten Gefühlen zu entziehen.

Quelle: Panse/Stegmann 1998

Leiharbeitskräfte die gleichen Anforderungen wie an Festbeschäftigte stellt, sie aber nicht sozial integriert und Flexibilitätsrisiken auf sie abwälzt (vgl. Graaf-Zijl 2005).

### ! Prüfschritt Motivationsverlust:

#### Werden unterschiedliche Beschäftigtengruppen in der Belegschaft gegeneinander ausgespielt?

Betriebsräte sind nahe an der Belegschaft dran. Sie sollten insbesondere zu den folgenden Fragen Einschätzungen sammeln:

- Wie wirkt sich der Einsatz von Leiharbeit auf die Zufriedenheit und Motivation beider Beschäftigtengruppen aus?
- Wo entstehen Konflikte?
- Wie wirken sich solche Reibungsverluste auf den Arbeitsprozess aus?
- Fallen zusätzliche Kosten durch den „Kostenfaktor Angst“ an?



Gerade in der aktuellen Krisensituation lässt sich diese Ambivalenz der Leiharbeit wieder beobachten: Unternehmen profitieren von geringen Trennungskosten und erreichen eine beschleunigte Anpassung an den Rückgang der Aufträge. Gleichzeitig zerstören sie damit bei vielen der „freigestellten“ Leiharbeitskräfte (und darüber hinaus!), die z.T. viele Monate im Betrieb waren, die Illusion, einmal in feste Beschäftigung übernommen zu werden – diese sind eben doch „Arbeitnehmer 2. Klasse“. Die Dummen sind diejenigen Leiharbeitskräfte, die an das Übernahmeversprechen geglaubt und sich besonders angestrengt haben, um ihre Übernahmekancen zu verbessern. Die Paradoxie besteht darin, dass der Entleiher an

### 7 Die Kostenfalle: Nicht so billig wie gedacht

Oft stellt der Arbeitgeber den Einsatz von Leiharbeit als alternativlos dar, weil vermeintlich 20, 30 oder mehr Prozent an Personalkosten gespart werden können. Es wird unterstellt, dass Leiharbeit die beste Lösung für den Betrieb darstellt. Doch was für den Controller gut aussieht (Senkung der Arbeitskosten durch Verschiebung der Kosten von der Position Personalkosten in den Bereich Fremdleistungen/Einkauf), kann im Arbeitsprozess negativ aufschlagen. Die Erfahrungen von Betriebsräten und wissenschaftliche Befunde zeigen es deutlich: Einige Betriebe haben Leiharbeit in der letzten Boomphase in einer Art und Weise eingesetzt, die in dieser Ausprägung bislang kaum bekannt war. Die Schwierigkeiten zeigen sich auf der Arbeitsplatzebene in der Werkhalle. Hier kann sich das Werbeversprechen von Verleihern rasch als Luftblase herausstellen, wenn Leiharbeiter schlecht oder gar nicht vorbereitet an ihren Einsatzort gestellt werden. Wenn die Abläufe gestört werden, Stammkräfte immer wieder aushelfen müssen oder Meister mit der Reklamation von Fehlbesetzungen beschäftigt sind, relativiert sich der erhoffte Kostenvorteil schnell. In dem Moment nutzt auch das scheinbar attraktive „Rückgaberecht“ wenig.

Den günstigeren reinen Personalkosten lassen sich allzu oft die sogenannten versteckten Kosten von Leiharbeit gegenüberstellen. Bei diesen versteckten Kosten handelt es sich (bezogen auf ein Beschäftigungsverhältnis in der Produktion) um Kosten, die durch die Probleme entstehen, die wir mit den vorangehenden Fallen beschrieben haben.

### Versteckte Kosten von Leiharbeit

- **Einarbeitungskosten:** Die entstehenden Mehrkosten bestehen aus den Kosten für die Anlernstunden und den Kosten für den Ausfall der Stammbeschäftigten.
- **Koordinationskosten:** Diese entstehen durch einen erhöhten Stundenaufwand auf den unterschiedlichsten Ebenen im Betrieb, z.B. in der Arbeitsvorbereitung, bei den Meistern, den Vorarbeitern in Gruppen
- **Qualitätskosten:** Die durch mangelnde Qualität entstehenden Kosten finden sich wieder in steigenden Schrottquoten und Fehlerraten (parts per million = ppm) sowie steigenden Qualitätssicherungskosten.
- **Kostenfaktor Angst:** Er entsteht durch Unruhe im Betrieb: Aber nicht nur der bereits beschriebene Kostenfaktor Angst ist ein Problem. Es kann auch zu Konflikten kommen (über Bezahlung, Ausstattung mit Arbeitsmitteln, Kantinenessen, Einbeziehung und Beteiligung etc.). Das muss dann gelöst werden – und das kostet alle Beteiligten Zeit und Nerven.
- **Ausfallkosten:** Diese entstehen durch Unfälle und Krankheit von Leiharbeitern. Leiharbeiter sind häufiger krank und haben öfter Unfälle als Stammarbeitskräfte. Dazu kann man in entsprechende Statistiken des Betriebes hineinschauen oder die Werte aus öffentlichen Untersuchungen bzw. die Erfahrungswerte aus anderen Betrieben hochrechnen.<sup>11</sup>



Nach jahrelang deutlich sinkenden Unfallquoten verzeichnete die Leiharbeitsbranche im Jahr 2006 einen sprunghaften Anstieg von Arbeitsunfällen. Das geht aus einer Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hervor. Gründe für die Zunahme der Unfälle sind die oftmals schlechteren Arbeitsbedingungen für Leiharbeitskräfte. Sie müssen überdurchschnittlich oft schwere Lasten heben oder tragen. Auch das Arbeiten unter Lärm ist für viele an der Tagesordnung. Die Bundesanstalt stellte in der Untersuchung außerdem fest, dass durch den häufigen Wechsel des Arbeitsplatzes für eine Einweisung in den Arbeitsplatz, die Arbeitsaufgaben und den Gesundheitsschutz wenig Zeit bleibt. Hinzu kommen Müdigkeit und Erschöpfung der Leiharbeitnehmer, die unter dem ständigen Wechsel der Einsatzzyklen und der Arbeitsanforderungen physisch leiden (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz 2008).



Durch das AÜG und die AGB sämtlicher Zeitarbeitsfirmen wird festgelegt, dass der Verleiher keinerlei Haftung für die Qualität der geleisteten Arbeit, wie z.B. die Erstellung eines Gewerkes, oder die Zusammenarbeit mit den Kollegen übernimmt. Im schlimmsten Fall bleibt der Entleiher auf einem Pfluschwerk sitzen und bekommt dafür eine zweite Rechnung – von den Sozialversicherungsträgern.

Wie schon bei anderen Themen deutlich wurde: Es ist sinnvoll, nicht nur über Einzelkosten zu sprechen und diese zu vergleichen (Stundenlöhne), sondern die Gesamtkosten beim Einsatz von Leiharbeit in den Blick zu nehmen. Damit kommt man der Realität am nächsten und kann Vor- und Nachteile einzelner Beschäftigungsformen besser vergleichen. Auch in diesem Fall sind es sehr viele Kostenpositionen, die dann zum Tragen kommen können. Zusammengefasst könnte man auch von den

„Lebenszykluskosten eines Beschäftigungsverhältnisses“ sprechen.

Die folgenden Kostenpositionen werden relevant, wenn man von der Ausgangssituation ausgeht, dass eine bestimmte Position im Produktionsbetrieb neu besetzt werden muss (siehe hierzu auch die Tabelle Seite 44/45):

- Einstellungskosten (Personalsuche, Auswahl)
- Administrationskosten: Vertrag, Vertragsverhandlung, Arbeit der Personalstelle, Lohnbuchhaltung: Sozialabgabenmanagement etc.
- Einarbeitungs-, Anlernkosten sowie Qualifikations- und Weiterbildungskosten
- Lohn- und Lohnzusatzkosten: Stundenlohn plus AG-Beiträge zur Sozialversicherung, betriebliche Altersversorgung, Urlaubsansprüche, krankheitsbedingte Fehlzeiten, betriebliche Weiterbildung, sonstige Abwesenheiten
- Prozesskosten/Koordinationskosten: Einbindung in Abläufe, Gruppen, tatsächliche Arbeitsleistung des Beschäftigten sowie seiner Kollegen und Vorgesetzten, Qualitätskosten, Sozialkosten: Veränderungen, Unruhe im Sozialgefüge bzw. umgekehrt positive Wirkungen wie Entlastung etc.
- Kosten bei Entlassung: kürzere/längere Dauer der Kündigung, Sozialplan, Abfindung, Abmeldungen bei Sozialversicherungen, Arbeitszeugnisse, Verdienstbescheinigungen, evtl. Anwalts- und Gerichtskosten, geringerer Imageschaden und „Überlebenden-Problematik“ etc.

Im Anschluss an eine solche Kostenanalyse lassen sich die unterschiedlichen Kosten anhand einer Gegenüberstellung der verschiedenen Beschäftigungsformen vergleichen: Was fällt an Kosten an, wenn jemand neu eingestellt wird? Nur ein Betriebsrat, der den Überblick über die Werkzeuge hat, kann das beste Instrument für seinen Betrieb auswählen. Nach einem Kostenvergleich ist vom Betriebsrat abzuwägen, ob die Hinzuziehung externer Beratungsexpertise in Abstimmung

mit der zuständigen Verwaltungsstelle eine zusätzliche Hilfestellung sein könnte.

Dabei werden zwei Dinge deutlich: zum einen, dass Leiharbeit teuer werden kann, und zum anderen, wie perfide konzerninterne Verleihfirmen agieren, wenn zunächst Festbeschäftigte entlassen werden, um dann über interne Verleihfirmen als Leiharbeiter zu schlechteren Bedingungen wiedereingestellt zu werden: Denn dann entfallen alle genannten Kostennachteile der Leiharbeit mit Ausnahme der Kosten durch soziale Unruhe.

**! Prüfschritt Kosten FAIR vergleichen: Billiger ist manchmal teurer**

Die dem Betriebsrat vorgelegten Kostenvergleiche zwischen Leiharbeit und festen Mitarbeitern müssen nicht stimmen. Betriebsräte können eine prozessbezogene Kostenprüfung einfordern. Dabei sollten sie sich nicht allzu schnell mit Aussagen wie „Das kann man in Geld nicht ausdrücken“ abspesen lassen und stattdessen unterschiedliche Szenarien anregen (z.B. mit und ohne Leiharbeit).

Auf den beiden Folgeseiten bieten wir das Raster/Muster für einen betrieblich jeweils zu konkretisierenden Vergleich der relevanten Kostenpositionen an, wie sie bei der Neubesetzung einer Stelle durch Leiharbeiter bzw. durch Neueinstellungen entstehen können. Dieser Kostenvergleich sollte immer erst am Ende einer Bewertung aller Fallen und Faktoren stehen.

## Kostenvergleich für Neueinstellungen

Kosten	Neuer Festbeschäftigter	Neuer befristet Beschäftigter	Neuer Leiharbeiter extern	Konzernleihe „Alter“ neuer Leiharbeiter (vorher Festbeschäftigter)
<b>Kosten bei Einstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Personalsuche</li> <li>• Auswahl</li> <li>• Vertragsverhandlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Personalsuche</li> <li>• Auswahl</li> <li>• Vertragsverhandlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration des Verleihers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration des Verleihers</li> </ul>
<b>Administrationskosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit der Personalstelle</li> <li>• Lohnbuchhaltung: Sozialabgaben etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit der Personalstelle</li> <li>• Lohnbuchhaltung: Sozialabgaben etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration des Verleihers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration des Verleihers</li> </ul>
<b>Einarbeitungs-, Anlernkosten sowie Qualifikations- und Weiterbildungskosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitung (einmal)</li> <li>• Anlernen (einmal)</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Weiterbildung</li> </ul>	<p><b>Bei Fluktuation ggf. wiederkehrend</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitungskosten</li> <li>• Anlernen</li> <li>• Qualifikation?</li> <li>• Weiterbildung?</li> </ul>	<p><b>Bei Fluktuation ggf. wiederkehrend</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitung</li> <li>• Anlernen</li> <li>• Qualifikation?</li> <li>• Weiterbildung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation?</li> <li>• Weiterbildung?</li> </ul>
<b>Lohn- und Lohnzusatzkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnkosten</li> <li>• Lohnzusatzkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnkosten</li> <li>• Lohnzusatzkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stundenlohn für Verleiher</li> <li>• ggf. betriebliche Aufstockung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stundenlohn für Verleiher</li> <li>• ggf. betriebliche Aufstockung?</li> </ul>
<b>Prozesskosten bezogen auf die Einarbeitung eines neuen MA</b>	<p><b>Im besten Falle: einmal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationskosten: Einbindung in Abläufe, Gruppen etc.</li> <li>• zunächst geringere Arbeitsleistung des Beschäftigten sowie seiner Kollegen und Vorgesetzten (Ausfallkosten wegen Einarbeitung)</li> <li>• zunächst höhere Qualitätskosten</li> <li>• Sozialkosten: Veränderungen, Unruhe im Sozialgefüge bzw. umgekehrt positive Wirkungen wie Entlastung etc.</li> </ul>	<p><b>Bei Fluktuation ggf. wiederkehrend</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationskosten: Einbindung in Abläufe, Gruppen etc.</li> <li>• zunächst geringere Arbeitsleistung des Beschäftigten sowie seiner Kollegen und Vorgesetzten (Ausfallkosten wegen Einarbeitung)</li> <li>• höhere Qualitätskosten</li> <li>• Sozialkosten: Veränderungen, Unruhe im Sozialgefüge bzw. umgekehrt positive Wirkungen wie Entlastung etc.</li> </ul>	<p><b>Bei Fluktuation ggf. wiederkehrend</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationskosten: Einbindung in Abläufe, Gruppen etc.</li> <li>• zunächst geringere Arbeitsleistung des Beschäftigten sowie seiner Kollegen und Vorgesetzten (Ausfallkosten wegen Einarbeitung)</li> <li>• höhere Qualitätskosten</li> <li>• Sozialkosten: Veränderungen, Unruhe im Sozialgefüge bzw. umgekehrt positive Wirkungen wie Entlastung etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialkosten: große Unruhe im Sozialgefüge</li> </ul>
<b>Kosten bei Entlassung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lange Dauer der Kündigung</li> <li>• Sozialplan/Abfindung</li> <li>• Abmeldungen bei Sozialversicherungen</li> <li>• Arbeitszeugnisse</li> <li>• Verdienstbescheinigungen</li> <li>• ggf. Anwalts- und Gerichtskosten</li> <li>• Imageschaden und „Überlebenden-Problematik“ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurze Dauer der Kündigung</li> <li>• Abmeldungen bei Sozialversicherungen</li> <li>• Arbeitszeugnisse</li> <li>• Verdienstbescheinigungen</li> <li>• ggf. Anwalts- und Gerichtskosten</li> <li>• weniger Imageschaden als bei Entlassung von Festbeschäftigten und geringere „Überlebenden-Problematik“ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurze Dauer der Kündigung</li> <li>• weniger Imageschaden als bei Entlassung von Festbeschäftigten und geringere „Überlebenden-Problematik“ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurze Dauer der Kündigung</li> <li>• weniger Imageschaden als bei Entlassung von Festbeschäftigten und geringere „Überlebenden-Problematik“ etc.</li> </ul>

## 5. Handlungsansätze von Gewerkschaften und Betriebsräten zur Gestaltung von Leiharbeit

„Wenn schon Leiharbeit, dann aber fair gestalten!“ So könnte man den Ausgangspunkt für Handlungsstrategien der betrieblichen Interessenvertretungen zum Umgang mit Leiharbeit pointiert zusammenfassen. Das Memorandum rückt vor allem einen Aspekt in den Mittelpunkt, der im Zusammenhang mit Leiharbeit bislang zu wenig diskutiert wird: Es geht um die Auswirkungen von Leiharbeit auf die Leistungsfähigkeit der deutschen Industriebetriebe, also um die nachhaltige Sicherheit von Arbeit und Einkommen der Beschäftigten.

Neben den moralischen Bedenken, die Betriebsräte beim verstärkten Einsatz von Leiharbeit haben, sind sie inzwischen gerade in den Industriebetrieben der Metall- und Elektrowirtschaft konfrontiert mit den Auswirkungen des Nachfrageeinbruchs und der damit verbundenen zunehmenden Instabilität der Beschäftigungsverhältnisse im Unternehmen und damit zugleich mit all den Nöten und Ängsten der Beschäftigten. Sie müssen Kollegen unterstützen, Konflikte austragen und am Ende Lösungen finden – immer in der Sorge um den Standort und die dortigen Arbeitsplätze.

Diesen besonderen Blick machen wir uns zu eigen, um die Frage zu diskutieren, wie es um die industrielle Zukunft der Metall- und Elektrobetriebe bestellt ist. Da diese täglich von Gewerkschaften und Betriebsräten mitgestaltet wird, wollen wir an dieser Stelle möglichen Handlungsstrategien im Umgang mit Leiharbeit besonderes Augenmerk schenken. Dabei geht es keineswegs um eine generelle Ablehnung von Leiharbeit. Die Suche nach mehr betrieblicher Flexibilität im unternehmerischen Handeln wird grundsätzlich anerkannt. Es geht an dieser Stelle um eine genauere Prüfung der Gründe, die für oder auch gegen den Einsatz von Leiharbeit sprechen, und ggf. alternative und fantasievollere Lösungen. Last not

least geht es um eine transparente und die mittel- und längerfristigen Folgen berücksichtigende begründbare Entscheidung für einen bestimmten Lösungsweg.

Zusammengefasst bedeutet dies:

- Leiharbeit ist nicht einfach ein flexibles Arbeitsmarktinstrument und schon gar kein nachhaltiges Jobwunder. Leiharbeit hat massive negative soziale und ökonomische Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.
- Daraus leitet sich ab, dass der Einsatz von Leiharbeit nicht von der Ausnahme zur Regel werden sollte. Leiharbeit darf nicht in den Status eines neuen „Normalarbeitsverhältnisses“ im Sinne einer wachsenden Selbstverständlichkeit gelangen.
- Stattdessen wird die Sinnfrage gestellt: Wann (in welchen Situationen) und wo (in welchen Einsatzbereichen) ist der Einsatz von Leiharbeit sinnvoll oder tatsächlich alternativlos?
- Wenn Leiharbeit einer einzelbetrieblichen Prüfung überhaupt standhält und wirklich unabwendbar sein sollte, dann steht ihre faire Gestaltung auf der Tagesordnung betrieblicher Interessenvertretungen.

Daraus leiten sich unmittelbar Forderungen an die Politik sowie eigene Handlungsstrategien für Gewerkschaften und Betriebsräte ab.

### Forderungen an die Politik

Durch eine intelligente Re-Regulierung muss der Gesetzgeber den Rahmen für Leiharbeit so anpassen, dass sie nicht weiter als Dumpinginstrument genutzt werden kann.

Die IG Metall NRW fordert deshalb eine rechtspolitische Initiative, die auf die Wiederherstellung der 2003 abgeschafften Arbeitnehmerschutzrechte in der Leiharbeit abzielt:

- Gleichbehandlung der Leiharbeitskräfte mit den im Entleihbetrieb Beschäftigten bezogen auf alle Arbeitsbedingungen. Anwendung der Tarifverträge für die Zeitarbeitsbranche nur in der überlassungsfreien Zeit und beim Einsatz in Unternehmen mit schlechteren oder ohne tarifliche Regelungen.
- Aufnahme der Leiharbeitsbranche in das Arbeitnehmerentendengesetz.
- Teilhabe der Leiharbeitskräfte an der betrieblichen Mitbestimmung in den Entleihbetrieben. Leiharbeiter sind im Betrieb integriert. Daher müssen sie auch bei der Frage der Betriebsratsgröße mitberücksichtigt werden.
- Begrenzung der Einsatzdauer für Leiharbeitskräfte im Entleihbetrieb.
- Keine Befristung der Arbeitsverträge der Leiharbeitskräfte auf einen konkreten Arbeitseinsatz. Leiharbeiter brauchen die Sicherheit, dass sie nicht bei jeder Beendigung eines Einsatzes durch den Verleiher entlassen werden. Ihr Einkommen ist auch während der verleihfreien Zeiten abzusichern. Die Gleichsetzung von Einsatzzeit und Arbeitsverhältnis, also die „Synchronisation“, ist wieder zu verbieten.
- Fortbildung der Leiharbeitskräfte in der überlassungsfreien Zeit durch die Verleihfirmen.

### Handlungsstrategien der IG Metall

Die IG Metall hat die Kampagne „Gleiche Arbeit, gleiches Geld“ gestartet. Oberstes Ziel ist die Durchsetzung des Gleichheitsgrundsatzes bei der Entlohnung. Gleichzeitig geht es um spürbare Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, einen funktionsgerechten Einsatz und mehr Mitbestimmungsrechte der Leiharbeitskräfte. Diese Ziele sind nur dann durchsetzbar, wenn wir Leiharbeitskräfte als Mitglieder gewinnen können. Weiterführende Informationen liefern die Themenbroschüre „Klar im Recht“ und der Aktions-Ordner des IG Metall-Projektes „Industrielle Dienstleistungen“. Das Projekt unterstützt Betriebsräte dabei:

- Leiharbeit in ihrem Betrieb zum Thema zu machen,
- die betrieblichen Arbeitsbedingungen zu verbessern und
- Leiharbeitskräfte in die IG Metall zu holen, um gemeinsam stärker zu werden.

Material der Kampagne steht zum Download auf der Homepage der Kampagne bereit ([www.gleichearbeit-gleichesgeld.de](http://www.gleichearbeit-gleichesgeld.de)).

Damit die oben genannten Ziele realisiert werden können, sind als Akteure gefordert:

- Die Leiharbeitskräfte selbst: Die IG Metall ist die Gewerkschaft für Leiharbeiter/innen. Gemeinsam mit den Stammbesetzungen sollen die Arbeitsbedingungen der Leiharbeiter/innen verbessert werden.
- Die Unternehmer: Jeder Einsatz von Leiharbeit im Betrieb wird kritisch geprüft, um Missbrauch im Sinne der Verdrängung von regulärer Beschäftigung und Lohndumping durch Leiharbeit nicht mehr zuzulassen.
- Die IG Metall: Sie stellt sich der Herausforderung und strebt einen aktionsfähigen Organisationsgrad bei den Leiharbeiter/innen an. Seit dem Start der Kampagne hat die IG Metall bereits 11.000 Leiharbeitskräfte als Mitglieder gewinnen können. Betriebsräte haben über 400 „Besser“-Vereinbarungen abgeschlossen.



Mit der zentral gesteuerten Kampagne „Besser statt billiger“ gehen lokale Handlungsstrategien einzelner Verwaltungsstellen einher, z.B. in Nordrhein-Westfalen. Hier wurden in einigen Verwaltungsstellen interessante Lösungsansätze für bessere Gestaltungsformen der unternehmerischen Flexibilität bzw. faire Bedingungen von Leiharbeit gefunden.

#### **Verwaltungsstelle Köln: Zeitarbeiter qualifizieren statt entlassen – Lösungen in der Krise**

Wie man für mehr Rechte für Leiharbeiter in der Krise sorgen kann, zeigt ein Beispiel aus Köln (vgl. Arbeitsagentur Köln 2009). Eine geplante Massenentlassung von über 400 Leiharbeitskräften bei Adecco wurde aufgrund des Engagements der IG Metall Köln-Leverkusen so nicht wirksam. Nach mehreren Gesprächen zwischen der IG Metall Verwaltungsstelle Köln-Leverkusen und Adecco sowie Verhandlungen über einen Interessenausgleich/Sozialplan zwischen Betriebsrat, IG Metall und Adecco konnte Folgendes erreicht werden: Für 256 Leiharbeiter von Adecco wurden die Arbeitsverhältnisse

über den 31. Dezember 2008 hinaus weitergeführt, obwohl ab diesem Zeitpunkt der Einsatz bei den Kölner Ford-Werken entfiel. Für viele Leiharbeiter wurden schon ausgesprochene Kündigungen zurückgezogen, für andere unterblieben vorgesehene Kündigungen. Gleichzeitig vereinbarten Betriebsrat, IG Metall und Adecco die Beantragung von Kurzarbeit bei der Agentur für Arbeit. In Gesprächen zwischen der Agentur für Arbeit Köln, IG Metall Köln-Leverkusen und Adecco wurde die Einführung von Kurzarbeit in einer Zeitarbeitsfirma geprüft und vereinbart. Damit ist bundesweit zum ersten Mal ein alternativer Weg der Krisenbewältigung in Zeitarbeitsunternehmen vereinbart worden.

#### **Verwaltungsstelle Köln: Wiedereinstellungszusagen nach Sozialplan – Präferenz für Stammebelegschaft**

In einem Unternehmen wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen mit dem Ziel, gekündigten Mitarbeitern die Wiedereinstellung zu garantieren. Allen Mitarbeitern, die gekündigt werden oder in eine Transfergesellschaft wechseln,



werden offene Stellen im Unternehmen mitgeteilt. Ihnen wird eine Wiedereinstellung zugesagt. Wenn sich mehrere bewerben gilt die umgekehrte Sozialauswahl. Sie werden zu den alten Konditionen (Beschäftigungsjahre!) eingestellt.

Insgesamt bietet eine solche Regelung im Sozialplan oder Tarifvertrag die Möglichkeit zu verhindern, dass die jetzt abgebaute Beschäftigung durch Leiharbeit beim Anspringen der Konjunktur ersetzt wird – im Zweifelsfall die Kollegen als minderbezahlte Leiharbeiter zurückkommen. Leiharbeiter werden im Sinne von § 99 BetrVG genauso eingestellt wie alle anderen.

Die Erweiterung der Mitbestimmung darf sich nicht auf das Ob der Einstellung – ggf. auch eines Leiharbeiters – beziehen, sondern auf die Auswahl der Person. Wichtig ist der Ausschluss des § 100 BetrVG, der es dem Arbeitgeber im Normalfall ermöglicht, einen Leiharbeiter für drei Monate vorläufig einzustellen, während dessen das Zustimmungseretzungsverfahren vor dem Arbeitsgericht zu betreiben, das man nach Ende des Leiharbeitereinsatzes für erledigt erklärt – meistens freitags, um montags den Leiharbeiter wieder neu einzustellen.

Die entsprechende Formulierung in der Betriebsvereinbarung lautet: „Der Einsatz von Leiharbeitern und/oder Aushilfen aus zu besetzenden Arbeitsplätzen ist nur mit Zustimmung des Betriebsrats und nur dann zulässig, wenn ein vorübergehender Mehrbedarf an Arbeitskräften besteht. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet auf Antrag einer Betriebspartei die Einigungsstelle in entsprechender Anwendung gem. § 102 Abs. 6 BetrVG.“



„Die IG Metall Köln-Leverkusen hat in harten Verhandlungen mit dem Unternehmen Adecco und in Abstimmung mit der Arbeitsagentur Köln eine intelligente ‚Besser-Lösung‘ für Leiharbeiter in Kurzarbeit durchgesetzt: Qualifizieren statt entlassen!“

Dr. Wittich Rossmann,  
1. Bevollmächtigter der IG Metall  
Köln-Leverkusen

#### **Verwaltungsstelle Duisburg: gleiches Geld für gleiche Arbeit**

Ende 2007 wurde ergänzend zu einem bereits angewandten Tarifwerk (iGZ/DGB-Gewerkschaften) erstmals ein Tarifvertrag unterzeichnet, der Leiharbeitskräften im Einsatz das gleiche Entgelt wie den fest angestellten Mitarbeitern des Kundenbetriebes zusichert. In einsatzfreien Zeiten erfolgt die Vergütung nach den in der Branche üblichen Regelungen des Tarifwerkes iGZ/DGB-Gewerkschaften. Diesen neuen Weg, der das Einkommen von Leiharbeitern deutlich verbessert, beschriften jetzt das vermittlungsorientierte Zeitarbeitsunternehmen PEAG Personal GmbH (PEAG Personal) und die IG Metall Duisburg: Beide Parteien unterzeichneten einen entsprechenden Vertrag. Dieser Vertrag setzt eine lange Forderung der Gewerkschaften zur Gleichbehandlung von Leiharbeitern um: gleiches Geld für gleiche Arbeit – im Fachjargon: Equal Payment. In einsatzfreien Zeiten erfolgt die Vergütung nach den in der Branche üblichen Regelungen des Tarifwerkes iGZ/DGB-Gewerkschaften. Damit ist gelungen, die bisherige Praxis zu durchbrechen, nach der Leiharbeiter in der Regel einen Tariflohn erhalten,

der unter den Löhnen liegt, die gemäß Flächentarifvertrag im Einsatzbetrieb gelten. Für Leiharbeitskräfte im Einsatz beim Kundenbetrieb Hüttenwerk Krupp Mannesmann (HKM) wurde sogar eine darüber hinausgehende Vereinbarung getroffen: Neben gleichem Lohn für gleiche Arbeit (Equal Pay) wurde zusätzlich Equal Treatment (gleiche Arbeitsbedingungen) vereinbart. Auch in zahlreichen weiteren Betrieben in NRW konnten ähnlich umfassende Vereinbarungen in der Folge erzielt werden. Damit konnten durch die gewerkschaftlichen Initiativen die tatsächlichen Löhne von Leiharbeitnehmern angehoben und die Entwicklung in Richtung einer 2-Klassen-Gesellschaft innerhalb eines Unternehmens gebremst werden.

#### Verwaltungsstelle Siegen: Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung

Der Verband der Siegerländer Metallindustriellen (VdSM) und die IG Metall Verwaltungsstelle Siegen haben einen Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung abgeschlossen. Damit wird den tarifgebundenen Mitgliedsunternehmen des VdSM die Möglichkeit eingeräumt, Arbeitskräfte untereinander auszutauschen beziehungsweise auszuleihen. „Mit diesem Tarifvertrag haben wir ein weiteres Instrument geschaffen, um die Auswirkungen der Konjunkturkrise auf die Beschäftigung in den Metall- und Elektrounternehmen in Siegen-Wittgenstein abzumildern. Unternehmen mit geringer Auslastung können jetzt Fachkräfte an Unternehmen mit hoher Auslastung zeitweise abtreten. Dabei bleiben die arbeitsvertraglichen Rechte der überlassenen Arbeitnehmer gegenüber ihrem Stammbetrieb unverändert“, erläutert VdSM-Geschäftsführer Joachim Schmidt-Classen. „Zur Vermeidung von Kurzarbeit und Entlassungen wird mit diesem neuen Tarifvertrag ein unkomplizierter Personalaustausch zwischen Unternehmen möglich gemacht“, ergänzt Hartwig Durt, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Siegen. Der entsendende Arbeitgeber bietet dabei dem betroffenen Arbeitnehmer den Einsatz in einem anderen Unternehmen an.

Für die Übernahme ist die Zustimmung der Betriebsräte erforderlich. Eine Überlassung zur gemeinsamen Qualifizierung oder Weiterbildung ist ebenfalls möglich. „Auch beim Entgelt stehen sich die betroffenen Beschäftigten nicht schlechter“, so Hartwig Durt. Sie werden nach wie vor von ihrem Stammunternehmen bezahlt. Arbeitnehmer, die Leistungsentgelt bezogen haben, erhalten ihr durchschnittliches Leistungsentgelt (berechnet als Durchschnitt ihres Einkommens der letzten sechs Monate) auch weiterhin. Arbeitnehmer, die im Zeitentgelt arbeiten, erhalten weiterhin ihr Grundentgelt zuzüglich tariflicher Zulagen sowie eventueller übertariflicher Zulagen. Der Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung ist am 15. März in Kraft getreten. Er gilt bis zum 31. März 2010.

Quelle: Der Westen, Internetportal der WAZ-Mediengruppe; Mitteilung des VdSM und der IG Metall vom 06.04.2009. URL: <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/siegen/2009/4/6/news-116503661/detail.html>

#### Tarifvertrag zum Personalaustausch für das Ruhrgebiet

Erstmals gibt es seit Dezember 2009 für die gesamte Region des Ruhrgebietes einen Tarifvertrag zum Personalaustausch, der zwischen der IG Metall Bezirksleitung NRW und den fünf Metall-Arbeitgeberverbänden im Ruhrgebiet („arbeitgeber ruhr“) für die über 350 verbandszugehörigen Metall- und Elektrobetriebe und die weit mehr als 70.000 Beschäftigten vereinbart wurde. Als Alternative zur Kurzarbeit und zur Entlassung haben Unternehmen damit die Möglichkeit, Arbeitskräfte untereinander auszutauschen. Beschäftigte können so, unter der Voraussetzung der Zustimmung des Betriebsrats sowie mit gesicherten Ansprüchen auf das bisherige Tarifeinkommen, ggf. bestehende Zuschläge, und mit Fortbestand der Betriebszugehörigkeit vorübergehend in einem anderen Betrieb arbeiten, in dem Fachkräfte gesucht werden. Die klassische Leiharbeit wird mit diesem tarifvertraglichen Baustein ausgebremst. Das Arbeitsverhältnis besteht im abgebenden Betrieb mit vollen Rechten

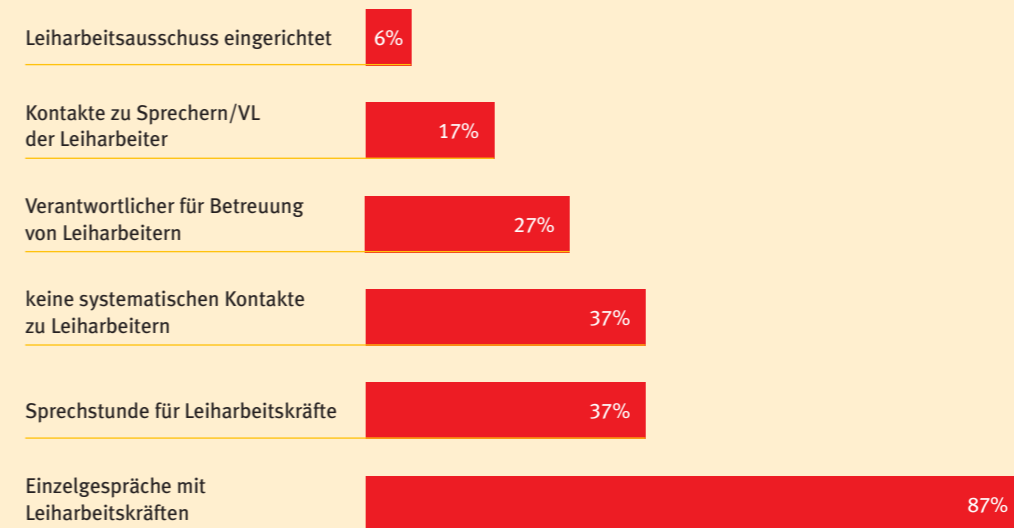
fort. Betriebsräte können bei drohender Kurzarbeit oder Entlassung hinterfragen, ob bereits alle Möglichkeiten zum Personalaustausch ausgenutzt werden.

#### Handlungsstrategien für Betriebsräte

Es gibt kein Patentrezept für Betriebsräte, wie am besten mit Leiharbeit umzugehen ist. Dafür sind die jeweiligen betrieblichen Ausgangsbedingungen und Personaleinsatzkonzepte zu unterschiedlich. Es lohnt sich für die Betriebsräte aber in jedem Fall, ob bei Krise oder Aufschwung, die Entscheidung für Leiharbeit kritisch zu überprüfen. Dabei ist einzuräumen, dass bislang viele Betriebsräte noch unsicher im Umgang mit Leiharbeitskräften sind, dass sie ihre Informations- und Beteiligungsrechte nur unzureichend nutzen (vgl. Wassermann/Rudolph 2007) und den Leiharbeitskräften in ihrem Unternehmen noch zu wenige Unterstützungsangebote bieten.

In der letzten Boomphase haben Betriebsräte bereits gute Wege gefunden, um Leiharbeit zu begrenzen, die Diskriminierung von Leiharbeitskräften zu reduzieren oder Übernahmeregelungen zu vereinbaren. Wiederum gilt: Es gibt keine Patentlösung. So kann eine Quotenregelung für den Betrieb A eine gute Lösung sein, während für den Betrieb B klare Regeln für die Einsatzziele oder die Reihenfolge von Beschäftigungsalternativen („intern vor extern“) viel wichtiger wären. Nur ein Betriebsrat, der den Überblick über die potenziellen Instrumente hat, kann die jeweils beste Lösung für seinen Betrieb erreichen. Beispiele zeigen: Es gibt betriebspolitischen Handlungsspielraum für Betriebsräte. Statt ohnmächtig und meist reaktiv Leiharbeit ohne Grenzen zuzulassen, können präventiv klare Regeln festgelegt werden.

Abbildung 13: Wie gehen Betriebsräte mit dem Thema „Leiharbeit“ um?



Quelle: Büro für Sozialforschung Kassel, 2008: Umfrage unter 80 Betriebsräten aus Betrieben mit hohem Leiharbeiteranteil

Das IG Metall-Projekt „**Gleiche Arbeit – gleiches Geld**“ liefert hierzu ausführliche Informationen und Unterstützung. Die Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte sind im Folgenden stichpunktartig aufgeführt (s. hierzu [www.gleichearbeit-gleichesgeld.de](http://www.gleichearbeit-gleichesgeld.de); direkte Unterstützung erhalten Betriebsräte auch unter [www.igmetall-nrw.de/Leiharbeit.139.o.html](http://www.igmetall-nrw.de/Leiharbeit.139.o.html)).

#### **Betriebsratsarbeit zum Thema „Leiharbeit“**

- Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte konsequent nutzen
  - Leiharbeit zum aktiven Thema für den Betriebsrat machen
  - Von der Personalplanung bis zur einzelnen Einstellung Mitbestimmungsrechte nutzen
- Betriebliche Bedingungen für Leiharbeit festlegen
  - Vereinbarung von Mindeststandards, z.B. in Bezug auf Lohnhöhe bis hin zu Zuschlägen
- Zustimmungsverweigerung des Betriebsrats bei Zeitlohn am Akkordarbeitsplatz
- Belegschaften einbinden
  - Belegschaften über Arbeitgebervorhaben informieren
  - Lohndumping in Betriebsversammlungen zum Thema machen
- Leiharbeitskräfte organisieren, beraten und unterstützen

#### **Mitbestimmung bei der Personalplanung**

- § 92 und § 92a BetrVG als Basis
  - Personalbedarfsplanung und Beratung mit dem Betriebsrat sind zwingend
  - Vorschlagsrecht des Betriebsrats für Maßnahmen der Beschäftigungssicherung bei Ablehnung: Begründungspflicht des Arbeitgebers
- § 93 BetrVG: Der Betriebsrat kann verlangen, dass freie Arbeitsplätze zunächst intern ausgeschrieben werden. Dies gilt unabhängig davon, ob der Arbeitgeber beabsichtigt, die Stelle mit eigenen Beschäftigten zu besetzen, oder ob er sie fremd vergeben will. Hat der BR dies verlangt und kommt

der Arbeitgeber dem nicht nach, ist dies ein Widerspruchsgrund nach § 99 BetrVG.

- Grundfrage: Welche planerische Strategie verfolgt der Arbeitgeber mit dem Instrument „Leiharbeit“?
  - Varianten von der Ad-hoc-Nutzung über „Flexibilitäts-puffer“ bis hin zur „strategischen Nutzung“
  - Rahmenverträge mit Verleiher geben Aufschluss
  - Einsatz von Leiharbeit: In welchen Bereichen, auf welchen Arbeitsplätzen und wie?
  - Gesamtzusammenhang erkennen!
- Konfliktpunkt: Quotenregelung durch Betriebsvereinbarung; widersprüchliche Interessen
  - Interesse des Arbeitgebers: Erleichterung des Verfahrens
  - Interesse des Betriebsrates: Obergrenze definieren, Perspektiven für Beschäftigung schaffen (Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis)

#### **Mitbestimmung bei der Einstellung**

- § 99 BetrVG gilt grundsätzlich auch für die Eingliederung von Leiharbeitern in den Entleihbetrieb (§ 14 Abs. 3 AÜG)
- Konfliktpunkt: Umfang der Mitteilungspflichten des Arbeitgebers gemäß § 99 Abs. 1 BetrVG (in Verbindung mit § 14 und § 12 AÜG)
  - Auf jeden Fall: Vorlage der Erlaubnis, Mitteilung über Art und Umfang des Einsatzes, vorgesehene berufliche Qualifikation, Auswirkungen im Betrieb
  - Tendenz in der Rechtsprechung: Von sich aus braucht der Arbeitgeber weniger mitzuteilen als im Normalfall
  - Grundsatz: nachfragen, nachfragen, nachfragen!
  - Wochenfrist gilt: Erstgespräch mit dem Betriebsrat vor der Einstellung: Hebel zur Mitgliederwerbung!
- Konfliktpunkt: Widerspruchsmöglichkeiten des Betriebsrates (§ 99 Abs. 2 BetrVG)
  - Denkbar: Verstoß gegen das AÜG, den Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Nachteile für die Stammebelegschaft
  - Nachteile für Befristete müssen namentlich und konkret

belegt werden; Verstoß gegen Equal Pay ist kein Widerspruchsgrund (BAG vom 25.01.2005)

- Kein Schutz der Stammarbeitsplätze (LAG Hannover vom 09.08.2006)

- Keine „Abschaffung“ des § 99 BetrVG durch Leiharbeitsquote

#### **Mitbestimmung beim Einsatz im Betrieb**

- Erzwingbare Mitbestimmung, soweit es um mitbestimmungspflichtige Fragen der tatsächlichen Eingliederung in den Entleihbetrieb geht
- Unbestritten gelten auch für Leiharbeitskräfte
  - Betriebsvereinbarung wegen Ordnung im Betrieb (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)
  - technische Überwachung (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG)
  - Gesundheitsschutz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)
- Auch bei den Arbeitszeiten der Leiharbeiter besteht eine erzwingbare Mitbestimmung des Betriebsrates gem. § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG (LAG Stuttgart vom 05.08.2005)
- Konfliktpunkt: Leistungsentgelt für Leiharbeitnehmer vom Entleiher?
  - Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt (Prämie/ Akkord) auf Basis Metalltarif oder auch Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung gelten nicht automatisch
  - Aber: Tarifverträge Leiharbeit regeln bewusst nichts über Leistungsentgelt; These: Insoweit besteht ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht, dass der Entleiher den Leiharbeitern ebenfalls eine Prämie zahlt
  - Wer rechnet ab? Wer zahlt?

#### **Rechte der Leiharbeitskräfte im Entleihbetrieb**

- Betriebsratswahl: kein passives Wahlrecht des Leiharbeiters, aber Teilnahme an Betriebsratswahlen (Dreimonatsfrist) (§ 7 BetrVG)
- Informationsrechte (§ 81 BetrVG) und Beschwerderechte (§§ 84 ff. BetrVG) – jeweils bezogen auf die Beziehungen zum Entleiher

- Inanspruchnahme der Sprechstunde des Betriebsrates (§ 14 AÜG); der Betriebsrat kann auch offensiv (Sammel-) Sprechstunden anbieten!
- Teilnahme an Betriebsversammlungen (§ 14 AÜG)
  - Bezahlung: „wie Arbeitszeit“ vom Entleiher (entsprechend § 44 BetrVG)
  - Dies gilt auch für Betriebsversammlungen außerhalb der persönlichen Arbeitszeit
- Konfliktpunkt: Arbeitsverweigerungsrecht der Leiharbeiter im Arbeitskampf (§ 14 AÜG)
  - Der Verleiher kann Leiharbeiter aber woanders einsetzen
  - Regelungen in den DGB-Tarifverträgen: Ein Einsatz in bestreikten Betrieben findet nicht statt!

#### **Pflichten des Betriebsrates gegenüber Leiharbeitskräften**

- Solange der Leiharbeiter in den Entleihbetrieb eingegliedert ist, ist der Betriebsrat des Entleihbetriebes für ihn zuständig
  - Unterscheiden: allgemeine Zuständigkeit (§ 80 BetrVG) und Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG)
- Grundlagen: § 80 BetrVG, § 75 BetrVG
  - Werden Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen eingehalten?
  - Wird die Leiharbeitskraft korrekt nach dem Leiharbeits-Tarifvertrag bezahlt? Prüfung: vorgesehener und tatsächlicher Einsatz im Betrieb, Bezahlung
  - Beschwerderecht des Leiharbeitnehmers
  - Konfliktpunkt: Aufgaben des Betriebsrates im Verleihbetrieb / Rolle des Betriebsrates im Entleihbetrieb

#### **Konfliktpunkt: Equal-Treatment / Equal-Pay-Gebot**

- Man kann den Entleiher unter Druck setzen, wenn der Leiharbeits-Tarifvertrag nicht korrekt angewandt wird oder der Leiharbeitnehmer ohne sachlichen Grund gegenüber der Stammebelegschaft diskriminiert wird

- Rechtsfolge des Verstoßes kann sein, dass der Arbeitsvertrag mit dem Verleiher unwirksam ist (§ 9 Nr. 1 AÜG) und ein Arbeitsverhältnis mit dem Entleiher besteht (§ 10 Abs. 1 AÜG); klagen muss der Leiharbeiter, wenn der Betriebsrat nicht im „99er Verfahren“ ein Feststellungsverfahren einleitet

#### **Entlassung / Austausch von Leiharbeitnehmern**

- Es gibt keinen „Kündigungsschutz“ des Leiharbeitnehmers gegenüber dem Entleiher; § 102 BetrVG greift nicht ein
- Die Möglichkeit des schnellen „Abzugs oder Austausches“ eines Leiharbeiters – durch Ver- oder Entleiher – unterstreicht dessen unsichere Situation
- Konfliktpunkt: Einwirkungsmöglichkeiten für Betriebsräte
  - Die Situation genau beobachten
  - Sich „drum kümmern“
  - Schwierigkeiten bei der „Neueinstellung“ von Leiharbeitnehmern machen, wenn Leiharbeiter willkürlich ausgetauscht werden
  - Regeln in einer Betriebsvereinbarung aufstellen, z.B. Einfluss auf Rahmenvertrag mit Verleiher/Entleiher; Konsultationsrechte des Betriebsrates vor einem Austausch von Leiharbeitern, Übernahmeverpflichtung

#### **Auswirkungen auf die Betriebsratsarbeit**

- Keine Berücksichtigung von Leiharbeitern bei den Grenzwerten (z.B. Zahl der Betriebsratsmitglieder)
- Leiharbeit zum Thema der Betriebsratsarbeit machen! Beschäftigte „erster“ und „zweiter Klasse“ im Betrieb werden nicht akzeptiert!

#### **Interessenvertretung der Leiharbeitskräfte**

- Freistellung von Leiharbeitsbeauftragten (§ 37 Abs. 2 BetrVG) (Konfliktpunkt!)
- Betriebsvereinbarung zur Leiharbeit anstreben; aber erst, wenn Inhalte entwickelt sind (Konfliktpunkte!)
  - Voraussetzungen für Leiharbeit definieren
  - Quoten festlegen / Betriebsratsbeteiligung
  - Ausschluss von Verleihern, die den Tarifvertrag der CGZP anwenden
  - Gleiche Entlohnung
  - Übernahmeansprüche für Leiharbeitskräfte
- Beziehung zu den Leiharbeitern aufbauen; Mitgliederwerbung

#### **Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung Leiharbeit / Fremdarbeit**

Musterbetriebsvereinbarungen gibt es auch zum Einsatz von Leiharbeiter/innen im Betrieb. Doch jeder Betrieb ist etwas anders gestrickt und im Zuge der Verhandlungen wird schnell etwas umformuliert. Damit hierbei nichts Wichtiges verloren geht, sollte der Betriebsrat sich im Vorfeld der Verhandlung seine Eckpunkte für die Verhandlung festlegen. Die folgende Liste soll hierbei helfen, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu haben (vgl. Wassermann/Rudolph 2007):

#### **Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zum Einsatz von Leiharbeit**

##### **Geltungsbereich**

- Für welchen Betrieb / welches Unternehmen?

##### **Leiharbeit und Fremdarbeiten erfassen:**

##### **Bedingungen für Leiharbeit/Fremdarbeit**

- Klar definieren, wann zulässig. Vorrang für andere Beschäftigungsarten, evtl. auf bestimmte Abteilungen beschränken.
- Fremdleistungen, die innerhalb des Betriebes erbracht werden, sind nur zulässig, soweit eine Erbringung der Arbeitsleistung durch eigene Arbeitnehmer/innen ausscheidet. Der Einsatz von Fremdfirmenbeschäftigten ist nur zulässig, soweit er die Erledigung vorübergehender Aufgaben betrifft, die nicht auf der Grundlage einer Beschäftigung oder Einstellung von Stammarbeitnehmer/innen erledigt werden können. Soweit ein erhöhter Personalbedarf durch Versetzungen, befristete Arbeitsverhältnisse, Zeitausgleich oder ähnliche Maßnahmen (z.B. Beschäftigten-Pool Phönix Beratungsverbund) der innerbetrieblichen Personalsteuerung abgedeckt werden kann, ist ein Einsatz von Fremdfirmenbeschäftigten ausgeschlossen.
- Welche Firmen kommen für uns in Frage? (Liste der Betriebe; Tarifbindung beachten – nur mit Tarifvertrag, der von der IG Metall abgesegnet ist.)

##### **Anzahl der Fremdkräfte**

- Maximale Personenanzahl bzw. maximale Quote definieren. Darüber Unterlassungsanspruch durch den Betriebsrat im § 99 BetrVG Verfahren.

##### **Entlohnungsbedingungen**

- Ziel muss Equal Pay sein: gleicher Lohn für gleiche Arbeit.
- Vor allem bei Leistungslohn (Akkord, Prämie) ist zwingend Equal Pay einzuhalten.
- Ist Equal Pay nicht durchsetzbar (außer bei Leistungslohn), ist ein Zuschlag zu definieren.
- Je geringer der Lohnabstand zwischen Stammpersonal und Fremdkräften ist, desto eher lässt sich Leiharbeit zurückdrängen.

##### **Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sichern**

- Der Arbeitgeber verzichtet auf die Anwendung des § 100 BetrVG in den Fällen, wo der Betriebsrat nach den Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung dem Einsatz der Leiharbeiter wirksam nach § 99 BetrVG widersprochen hat.

##### **Nachwirkung der Betriebsvereinbarung**

- Damit der Betriebsrat nicht in zwei Jahren vor dem gleichen Problem steht.

##### **Zugangsrecht für Mitarbeitervertretungen der Fremdfirmen**

Entscheidend ist: Leiharbeiter sind nicht „die anderen“. Sie sind „welche von uns“. Deshalb müssen wir auf sie zugehen.

### So geht es auch: Überbetriebliche Flexibilisierung ohne Leiharbeit und Niedriglöhne

Die kritische Haltung der IG Metall gegenüber den Gestaltungsdefiziten der Leiharbeit bedeutet keineswegs, dass der Ansatz des überbetrieblichen Austauschs von Mitarbeitern kein arbeitsmarktpolitisches Potenzial besäße, etwa zur Beschäftigungssicherung oder zur Bindung von Fachkräften, gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Lutzmann et al. (2005: 67) fassen den Grundgedanken von Netzwerklösungen zusammen: „Netzwerke stellen einen geeigneten Rahmen für längerfristig ausgerichtete und verlässliche Kooperationen dar, in denen KMU ihre Stärken – Flexibilität, Unkonventionalität und Risikobereitschaft – einbringen und ihre Schwächen – beschränkte Ressourcen – minimieren können. Dadurch erlangen KMU eine Potenz von Großunternehmen.“ Es gibt bereits Beispiele aus der Praxis, wo die IG Metall gemeinsam mit Betriebsräten und Geschäftsleitungen intelligente Lösungen vorangetrieben hat. Bislang liegen Erfahrungen aus Modellprojekten vor, in denen mehrere Betriebe vernetzt zusammengearbeitet und Personal ausgetauscht haben (vgl. z.B. Döhl 2005, Bergmann/Pietrzyk 2005). Die Zusammensetzung solcher Netzwerke, die konzeptionelle und rechtliche Ausgestaltung sowie die konkrete Vorgehensweise auf der betrieblichen Ebene können sehr unterschiedlich sein. Wieder gilt: Es gibt keine Patentlösungen.

Sicher ist es für das Management anspruchsvoller, Konzepte des überbetrieblichen Personaleinsatzes umzusetzen, als Billigarbeiter vom Verleiher zu bestellen. Die Frage ist: Wie viel Aufwand ist den Unternehmen der „Wertschöpfungsfaktor Mensch“ wert, wenn sie die Wahl zwischen einer „Besser“- und einer „Billiger“-Lösung haben? Betriebsräte können die Unternehmen dazu anhalten, dass solche Alternativen überhaupt ernsthaft erwogen und ggf. geprüft werden.



### Krisen-Tarifvertrag – Erhalt von Stellen durch Mitarbeiter-tausch in den Metall- und Elektrobetrieben im Ruhrgebiet

Die IG Metall NRW und die fünf Metall-Arbeitgeberverbände im Ruhrgebiet „Arbeitgeber ruhr“ haben mit rückwirkender Geltung zum 1. November 2009 einen Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung in den ca. 350 Mitgliedsunternehmen abgeschlossen. Diesen wird die Möglichkeit eingeräumt, Arbeitsplätze, die aufgrund der Auftragsflaute wegzufallen drohen, durch Arbeitskräfteaustausch zu erhalten. Das Prinzip ist einfach: Unternehmen mit geringer Auslastung können jetzt Unternehmen mit hoher Auslastung zeitweise ihre Fachkräfte überlassen. Die arbeitsvertraglichen Rechte der überlassenen Arbeitnehmer gegenüber ihrem Stammbetrieb bleiben un-

verändert. Der entsendende Arbeitgeber bietet dabei dem betroffenen Arbeitnehmer den Einsatz in einem anderen Unternehmen an. Eine Überlassung zur gemeinsamen Qualifizierung oder Weiterbildung ist aufgrund des neuen Tarifvertrags ebenfalls möglich. Eine Beteiligung der Beschäftigten an dem Personalaustausch setzt immer die Zustimmung des Betriebsrates voraus, ein explizites Widerspruchsrecht haben 55-Jährige oder Beschäftigte mit mindestens 25-jähriger Betriebszugehörigkeit. Mit dem Wechsel des Einsatzortes sind keine finanziellen Nachteile verbunden. Die Bezahlung erfolgt weiterhin durch den Stammbetrieb. Arbeitnehmer, die ein zusätzliches Leistungsentgelt bezogen haben, erhalten dieses als durchschnittliche Pauschalzahlung auf Grundlage der letzten sechs Monate. Die kooperierenden Unternehmen profitieren ebenso: Der gerade nicht ausgelastete Betrieb bekommt einen Großteil des anfallenden Gehalts ersetzt. Der entleihende Betrieb kann Auftragsspitzen mit Fachkräften erledigen. Leiharbeit wird dadurch ausgebremst. Auch stellt dieser Tarifvertrag eine sozialverträgliche Alternative zu Kurzarbeit bzw. Entlassungen einerseits sowie zur wirksamen Bekämpfung von Fachkräftemangel andererseits dar. Neu an diesem Tarifvertrag ist, dass der Personalaustausch zwischen Betrieben für die gesamte Ruhrgebietsregion abgeschlossen werden konnte. Eine solche Verbandsgrenzen überschreitende Vereinbarung ist bundesweit bislang einmalig.

### Agenturgestützter Personalaustausch zwischen Betrieben

Nach dem Prinzip von Arbeitskräfte-Pools schließen sich Unternehmen zusammen, um untereinander befristet Personal auszutauschen. So können Marktschwankungen überbrückt werden, ohne dass sich Betriebe von Fachkräften trennen müssen. Den Mitarbeiter/innen bleiben Kurzarbeit und ggf. Arbeitslosigkeit erspart, der aufnehmende Betrieb erhält qualifiziertes Personal, der abgebende Betrieb behält seine Know-how-Träger. Das operative Geschäft übernimmt eine Agentur, die als „Tausch-Plattform“ fungiert und Serviceleistungen erbringt.

### Regionaler Personalaustausch für die Metall- und Elektroindustrie – Verwaltungsstellen Hamm und Unna

In NRW wurde per Tarifvertrag in mehreren Initiativen in der Metall- und Elektrobranche die Möglichkeit zum befristeten Austausch von Personal geschaffen, um Kurzarbeit und Entlassungen zu vermeiden. Schon Ende 2006 wurde für die Beschäftigten in den Betrieben des Organisationsbereichs der IG Metall Hamm und Unna mit FLEXPOOL diese Idee der Personalüberlassung umgesetzt, gestützt durch eine Anschubfinanzierung aus Mitteln der Europäischen Union und der Landesregierung NRW.

Seit dem 1. September 2009 gilt für diese Region ein neuer Tarifvertrag, vereinbart zwischen Metall NRW und IG Metall Bezirksleitung NRW. Für die Beschäftigten, die in diesem Rahmen freiwillig und befristet ihre Arbeit in einem anderen Betrieb aufnehmen, sichert der Tarifvertrag den Fortbestand aller Rechte gegenüber dem Entleihbetrieb. Das Entgelt wird mindestens im zuvor geltenden Umfang weitergezahlt, einschließlich tariflicher und übertariflicher Zulagen und durchschnittlicher Leistungsentgelte. Die Entsendezeit wird auf die Betriebszugehörigkeit angerechnet. Zur Vermittlung zwischen entsendenden und aufnehmenden Betrieben wird das Netzwerk Niro e.V. (<http://www.ni-ro.de>) genutzt, das den Mitgliedsbetrieben zugleich Qualifizierungs- und Personalentwicklungsleistungen anbietet. Ralf Wehmeier, IG Metall Bevollmächtigter Unna: „Auch die Übernahme der Ausgelernten unterstützen wir damit. Gerade in der wirtschaftlich schwierigen Zeit zählt erweiterte Berufserfahrung und es gilt Arbeitslosigkeit zu verhindern.“

### Personalaustausch innerhalb einer Branche und „kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“

Sofern der Austausch zwischen Betrieben einer Branche stattfindet, wird keine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung benötigt („kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“). Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zu Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf der Basis von Tarifverträgen erkennt Vorteile gegenüber der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung sowohl für die Beschäftigten als auch die aufnehmenden und abgebenden Unternehmen. Der Stabilisierung der Beschäftigung von Fachkräften kommt ein solcher Personaltransfer ebenfalls zugute. Allerdings wenden erst sehr wenige Unternehmen, die unter entsprechende Tarifverträge fallen, diese Möglichkeit an. Zu den hemmenden Faktoren zählen die Unkenntnis über die tarifvertraglichen Möglichkeiten, generelle Vorbehalte gegen einen Personalaustausch (z.B. Angst vor Abwerbung) sowie fehlendes Vertrauen gegenüber möglichen Partnern. Ein konzeptionelles Problem ist darin zu sehen, dass beim überbetrieblichen Personalaustausch von Betrieben derselben Branche konjunkturbedingte Personalüberhänge und -defizite gleichzeitig auftreten können. Beispiele für „kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“ sind die Kooperationsinitiative Maschinenbau (Braunschweig), ein Maschinenbau-Netzwerk in der Region Chemnitz sowie ein entsprechendes Modell in der Region Arnsberg (vgl. Hertwig 2007).

#### Kooperationsinitiative Maschinenbau, Braunschweig

In der „Kooperationsinitiative Maschinenbau“ in der Region Braunschweig haben sich mittlerweile über 20 Betriebe zusammengeschlossen, um Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen. Das ursprüngliche Ziel bestand im Jahr 2000 darin, den Personalabbau im Maschinenbau zu stoppen und Fachkräfte in den Betrieben und der Region zu halten. Nach dem Grundprinzip der Arbeitnehmerüberlassung und auf der Basis eines damals neuartigen Tarifvertrages mit der IG Metall wurde der auf ein Jahr befristete Mitarbeiteraustausch geregelt. Inzwischen wurde der Tarifvertrag überarbeitet (2003). Anders als i.d.R. bei der Leiharbeit erhalten die überlassenen Mitarbeiter das gleiche Entgelt und bei Bedarf einen Aufschlag für höhere Anfahrtkosten. Das Abwerben dieser Mitarbeiter ist verboten. Es werden vor allem Facharbeiter und Techniker, vereinzelt auch Ingenieure verliehen. Von 2004 bis 2006 wurden nach Angaben der Initiative im Umfang von über 590.000 Euro Mitarbeiter ausgetauscht und zwölf Arbeitsplätze gesichert (vgl. Hertwig 2007 sowie die Homepage der Initiative [www.made-in-braunschweig.de](http://www.made-in-braunschweig.de)).

In einer Variante dieses Ansatzes kann sich das Pooling auch auf den Fachkräftenachwuchs beziehen und so der zukünftigen Sicherung des Fachkräftepotenzials dienen (vgl. Wiener 2005).

### Branchenübergreifendes Pool-Management

Neben branchenbezogenen Lösungen existieren auch branchenübergreifende Kooperationsplattformen des Fachkräfteaustausches, wobei der Koordinierungsaufwand zwischen den beteiligten unternehmensinternen und -externen Partnern steigt. Ein Motiv für die Teilnahme an einem solchen Netzwerk kann darin bestehen, Fachkräfte in einer Region zu halten, die ohnehin bereits von dem Problem der Abwanderung qualifizierter Fachkräfte betroffen ist.

#### KMU-System-Netzwerk, Dresden

Das „KMU-System-Netzwerk“, Dresden, ist ein Beispiel für diesen Ansatz (vgl. ausführlich Lutzmann et al. 2005: 72). Ein wichtiges Element dieses Netzwerkes ist die sogenannte „Plattform Fachkräfte“. Der Austausch qualifizierter Fachkräfte zwischen den Netzwerkpartnern erfolgt auf der Grundlage einer gültigen Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung durch die Bundesagentur für Arbeit sowie einer Arbeitnehmerüberlassungsvereinbarung zwischen Verleiher und Entleiher. Die Vorteile für die Beteiligten liegen darin, dass:

- Entlassungen von Fachkräften vermieden werden und eine qualifizierte Stammbesetzung gesichert wird,
- das Pool-Management zum Ausgleich von Auslastungsschwankungen beiträgt,
- Qualifizierungsleistungen erbracht werden und
- Mitarbeiter andere Arbeitsplätze und -umgebungen kennenlernen.



Im Kern bietet der Gedanke des überbetrieblichen Personaleinsatzes besonders für KMU großes Potenzial; die Umsetzung von Pool-Lösungen erweist sich aber als voraussetzungsreich. Insbesondere das Vertrauen der Kooperationspartner untereinander ist eine notwendige Voraussetzung. Die Einzelbeispiele zeigen aber, dass solche Lösungen funktionieren können und teilweise schon seit Jahren erfolgreich umgesetzt werden. Dass der Nachahmungseffekt bislang begrenzt blieb, deutet darauf hin, dass hier noch viel Informations- und Aufklärungsarbeit zu leisten ist. Betriebsräte und Betriebsratsnetzwerke könnten hierfür als Impulsgeber wirken.

## 6. Das Projekt „Kompetenz und Innovation“

Wollen Betriebsräte Entscheidungen über den verstärkten Einsatz von Leiharbeit hinterfragen, Alternativen zur Unternehmenspolitik oder vorausschauend eigene Konzepte zur Sicherung von Arbeit und Einkommen entwickeln, so sind damit oft zusätzliche Anforderungen verbunden: neue Kompetenzen, Argumente, Lösungswege. Neue Wege erfordern auch neue Partner, z.B. in der Wissenschaft. Genau hier setzt „Kompetenz und Innovation“ an, ein Kooperationsvorhaben der IG Metall Bezirksleitungen Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg mit Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. In dem Projekt entwickeln Betriebsräte und Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam Strategien zur vorausschauenden Beschäftigungssicherung und zum betrieblichen Innovationshandeln, damit Betriebsräte rechtzeitig handeln können und Unternehmen erst gar nicht in eine schwierige Situation geraten müssen.

Im Zentrum des Projektes steht das folgende Vorgehen:

- Auf Basis von Gesprächen und Betriebsbesuchen mit Betriebsräten werden die akuten Handlungsfelder ausgewählt.
- In der Folge tauschen sich Betriebsräte über ihre Erfahrungen, Probleme und Ideen zu einem bestimmten Handlungsfeld aus.
- Das Projektteam sucht auf dieser Basis nach interessanten Dialogpartnern aus der Wissenschaft (u.a. aus der Betriebswirtschaft, Ingenieurwissenschaften, Sozialwissenschaften, Arbeitswissenschaften).
- Gemeinsame Workshops mit Betriebsräten und Wissenschaftlern dienen dazu, die jeweiligen Erfahrungen, Erkenntnisse, offenen Fragen und Ideen auszutauschen.
- Auf dieser Basis wählen Betriebsräte Wissenschaftler aus, um betriebliche Fragestellungen gemeinsam mit ihnen im

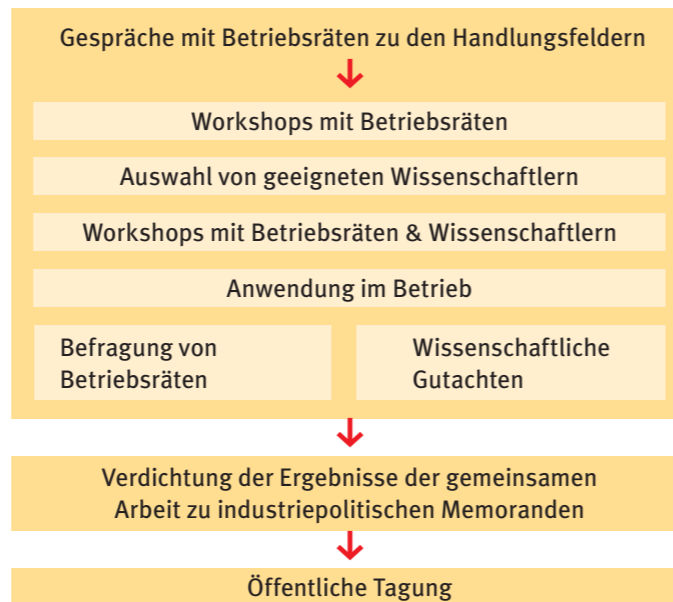
Betrieb anzugehen. In den sogenannten Fallbearbeitungen werden z.B. Workshops mit Geschäftsführungen, Betriebsräten und Beschäftigten veranstaltet.

- Die im Verlauf der Bearbeitung eines Handlungsfeldes gewonnenen Erkenntnisse werden in sogenannten Memoranden gebündelt und der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die Erfahrungen aus „Kompetenz und Innovation“ zeigen, dass Betriebsräte durch den Dialog mit Wissenschaftlern wirksam dabei unterstützt werden, Argumente und Alternativen für den Erhalt und den Aufbau von industriellen Arbeitsplätzen zu finden. Und gleichzeitig funktioniert der Transfer auch in die andere Richtung: Die projektbeteiligten Betriebsräte haben als „mitforschende“ Akteure eine aktive Rolle und bereichern die wissenschaftliche Arbeit durch das praktische betriebliche (Erfahrungs-)Wissen.

### Unser Vorgehen

#### Die Bedarfe von Betriebsräten im Mittelpunkt!



## Ansprechpartner

- Wolfgang Nettelstroth, IG Metall Bezirk NRW  
Telefon: 02 11 / 4 54 84 - 127  
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de
- Dr. Marc Schietinger (bis August 2009),  
Institut Arbeit und Qualifikation der Universität  
Duisburg-Essen  
marc-schietinger@boeckler.de
- Gabi Schilling (ab Oktober 2009),  
Institut Arbeit und Qualifikation der Universität  
Duisburg-Essen  
Telefon: 02 03 / 379-18 34  
gabi.schilling@uni-due.de
- Achim Vanselow, Institut Arbeit und Qualifikation  
der Universität Duisburg-Essen  
Telefon: 02 03 / 379-23 94  
achim.vanselow@uni-due.de
- Inger Korflür und Dr. Torsten Sundmacher,  
SUSTAIN CONSULT GmbH  
Telefon: 02 31 / 9 8 12 85 - 16 bzw. - 10  
korfluer@sustain-consult.de  
sundmacher@sustain-consult.de
- Informationen unter: [www.kompetenz-innovation.de](http://www.kompetenz-innovation.de)

## Literaturverzeichnis

- Arbeitsagentur Köln (2009): Qualifizieren statt entlassen!  
Adecco, IG Metall und Agentur für Arbeit sichern den Erhalt von 253 Arbeitsplätzen. Pressemitteilung vom 15.12.2008.
- Bellmann, L., Kühl, A. (2007): Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des IAB-Betriebspanels. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 224, Düsseldorf. S. 7–75.
- Bergmann, B., Pietrzyk, U. (2005): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Dresden. BMBF (2007): Produktionsforschung. 57 erfolgreiche Projekte für Menschen und Märkte. Herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn, Berlin.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007): Produktionsforschung. 57 erfolgreiche Projekte für Menschen und Märkte. Bonn, Berlin.
- Bosch, G., Kalina, T. (2007): Niedriglöhne in Deutschland – Zahlen, Fakten, Ursachen. In: Bosch, G., Weinkopf, C. (Hg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt. S. 20–105.
- Bosch, G., Lehdorff, S., Rubery, J. (Eds.) (2009): European Employment Models in Flux: a comparison of institutional change in nine European countries. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brehmer, W., Seifert, H. (2007): Wie prekär sind atypische Beschäftigungsverhältnisse? WSI-Diskussionspapier 156, Düsseldorf.

Brenke, K. (2008): Schafft Leiharbeit Beschäftigung? Fünf Fragen an Karl Brenke. In: DIW-Wochenbericht 19. S. 243

Brenke, K., Eichhorst, W. (2008): Leiharbeit breitet sich rasant aus. In: DIW-Wochenbericht 19. S. 242–252.

Brockmeier, T. (2007): Nur noch ein Ansprechpartner. Personalmagazin 11. S. 56–57.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2009a): Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Arbeitnehmerüberlassung. 1. Halbjahr 2008.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2009b): Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Januar 2009. Pressemitteilung der Bundesagentur für Arbeit vom 29.01.2009.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hg.) (2008): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten. Schwerpunkt: Zeitarbeit. Dortmund, Juni 2008. S. 70–80.

BZA (2009a): Branche muss weiter entfesselt werden. BZA-Pressemitteilung vom 20.08.2009.

BZA (2009b): Zeitarbeitsgipfel bei der Bundesagentur für Arbeit. Meldung vom 25.03.2009. URL: [www.bza.de](http://www.bza.de).

Chung, Heejung (2006): Flexibility, but for whom? A New Approach to Examining Labour Market Flexibility across Europe using company level data. MPRA-Paper No. 2397. Munich Personal RePEc Archive.

Ciett (2009): The Agency Work Industry around the World. Main Statistics. 2009 Edition. International Confederation of Private Employment Agencies.

DEKRA (2009): DEKRA-Umfrage zur Arbeitsmarktsituation in Deutschland: Personalchefs setzen auf befristete Arbeitsverträge und Personaldienstleistung. Pressemitteilung vom 09.06.2009. URL: [http://www.dekra.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=567c9b3e-2a5d-44c3-965f-95a6189654ca&groupId=10100](http://www.dekra.de/c/document_library/get_file?uuid=567c9b3e-2a5d-44c3-965f-95a6189654ca&groupId=10100).

Deutscher Bundestag (2005): Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG – Drucksache 15/6008.

DGB (2009): Besserer Schutz bei Kurzarbeit und Mindestlöhne für Leiharbeiter. Pressemitteilung vom 12.02.2009. URL: [http://www.dgb.de/presse/pressemeldungen/pmdb/pressemeldung\\_single?pmid=3376](http://www.dgb.de/presse/pressemeldungen/pmdb/pressemeldung_single?pmid=3376) (Zugriff: 16.02.2009).

Die Zeit (2009): Manpower erwartet starkes Wachstum. In: Zeit vom 31.10.2009. URL: <http://www.zeit.de/newsticker/2009/10/31/iptc-bdt-20091031-41-22852602xml> (Zugriff 31.10.2009).

Döhl, V. (2005): Personalflexibilisierung im KMU-Verbund. In: Bergmann, B. / Pietrzyk, U. (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: S. 87–94.

Durand, J.-P. (2007): The Invisible Chain. Constraints and Opportunities in the New World of Employment. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ernst & Young (2009): Zeitarbeitsbranche mit drastischem Umsatzeinbruch. URL: [http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/2009\\_Personaldienstleistungen](http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/2009_Personaldienstleistungen) (Zugriff: 05.05.2009).

Graaf-Zijl, M. de (2005): The economic and social consequences of temporary employment: a review of the literature. Discussion paper no. 47. Universiteit van Amsterdam (seo).

Grünert, H. (2008): „Good“ and „bad“ external labour markets. In: SFB 580 Mitteilungen. Nr. 30. Jena.

Handelsblatt (2009a): Zeitarbeit kaum noch gefragt. Handelsblatt vom 02.06.2009.

Handelsblatt (2009b): Zeitarbeitsbranche glaubt an goldene Zukunft. Handelsblatt vom 09.03.2009.

Hertwig, M. (2007): Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung. Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. Abschlussbericht. Bochum. September 2007.

Herzog-Stein, A. (2009): Leiharbeit nach Regionen im Jahr 2008. Eine Auswertung der regionalen Datenbank „Atypische Beschäftigung“ des WSI in der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. September 2009.

Holst, H. (2009): Disziplinierung durch Leiharbeit? – Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. WSI-Mitteilungen 3. S. 143–149.

Hoque, K., Kirkpatrick, I., De Ruyter, A., Lonsdale, C. (2008): New contractual relationships in the agency worker market: the case of the UK's National Health Service. In: British Journal Of Industrial Relations 3. S. 389–412.

IG Metall Vorstand. Leiharbeit fair gestalten. Gleiche Arbeit – gleiches Geld. URL: <http://www.gleichearbeit-gleichesgeld.de/> (Zugriff 19.10.09).

Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) (2009): Zeitarbeit. Langfristig erfolgreich. iwd. Nr. 7. URL: [www.iwkoeln.de/2393/default.aspx](http://www.iwkoeln.de/2393/default.aspx) (Zugriff 31.03.2009).

IW-Zeitarbeitsindex (2009): Zeitarbeitsindex. Befragungswelle April 2009. Institut der Deutschen Wirtschaft (IW)/ Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen BZA. URL: [http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2009/IW-Zeitarbeit-index\\_\\_BZA\\_\\_April\\_2009\\_kurz.pdf](http://www.bza.de/fileadmin/bilder/2009/IW-Zeitarbeit-index__BZA__April_2009_kurz.pdf) (Zugriff: 28.05.2009).

Kalina, T., Weinkopf, C. (2009): Frauen im Niedriglohnsektor von Nordrhein-Westfalen. Hrsg. vom DGB Bezirk NRW. Informationen zum Arbeitsmarkt NRW. Sonderausgabe Januar 2009.

Klemm, M., Sandig, C., Schuberth, J. (2008): Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben. Intensivnutzung der Arbeitnehmerüberlassung in Betrieben des verarbeitenden Gewerbes. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 224. Düsseldorf. S. 77–152.

Koch, M. (2007): Letzter Ausweg Leiharbeit? Die prekäre Wirklichkeit einer flexiblen Beschäftigungsform. Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt. Sozialforschungsstelle Dortmund.

Kraemer, K., Speidel, F. (2004): Prekäre Leiharbeit. Zur Integrationsproblematik einer atypischen Arbeitsform. In: Vogel, B. (Hg.): Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform. Hamburg. S. 119–153.

Lißner, B., Rudolph, W. (2008): Leiharbeit-Befragung im Organisationsbereich der IG Metall. Im Auftrag der IG Metall NRW (Projekt „Kompetenz und Innovation“). Unveröffentlichter Projektbericht.

Lutzmann, H., Pietrzyk, U., Francois, K., Weßelkock, J. (2005): *KMU – System – Netzwerk*. In: Bergmann, B. / Pietrzyk, U. (Hrsg.): *Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU*. Technische Universität Dresden. S. 67–74.

Mikulicz-Radecki, J.v. (2006): *Die Rolle von Fertigungsmitarbeitern im strategischen Human Resource Management*. Universität Mannheim.

Mitlacher, L. (2006): *The organization of human resource management in temporary work agencies – towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US*. *Human Resource Management Review* 16. S. 67–81.

Monz, R. (2005): *Der flexible Arbeitsmarkt – Möglichkeiten und Chancen*. Präsentation auf der IHK-Kongressmesse „Personaldienstleistungen“, Branchenforum Personaldienstleistungen. IHK-Saarland. 23.09.2005.

Nienhüser, W., Baumhus, W. (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In: Martin, A., Nienhüser, W.: *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München und Mering. S. 61–120.

Panse, W., Stegmann, W. (1998): *Kostenfaktor Angst. Wie Ängste in Unternehmen entstehen*. Landsberg.

Pfeffer, J. (2005): *Working alone: What ever happened to the idea of organizations as communities*. Research Paper No. 1906. Stanford, Graduate School of Business.

Pfeiffer, S. (2007): *Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen*. München und Mering.

Posthuma, R. A., Campion, M. A., Vargas, A. L. (2005): *Predicting counterproductive performance among temporary workers: a note*. *Industrial Relations*, Vol. 44, No. 3. S. 550–554.

Promberger, M. u.a. (2006): *Leiharbeit im Betrieb: Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Arbeitsform*. Abschlussbericht HBS-2002-418-3. Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

Schmidt, T. (2009): *Leihweiser Missbrauch*. Ver.di publik. Ausgabe 08/09.

Schüren, P. (2008): *Leiharbeit*. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): *Beschäftigungsfördernd? Sozialverträglich? Zukunftsfähig? Ein Entwurf für ein Arbeitsvertragsgesetz*. Dokumentation eines Expertengesprächs der FES am 15. und 16. Februar 2008 in Erfurt.

Sczesny, C. u.a. (2008): *Zeitarbeit in Nordrhein-Westfalen. Strukturen, Einsatzstrategien, Entgelte*. Studie zur Zeitarbeit in NRW im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Endbericht. Düsseldorf.

Seifert, M., Pawlowsky, P. (1998): *Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen*. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nr. 3. S. 599–611.

Sengenberger, W. (2009): *Die Mär vom starren deutschen Arbeitsmarkt*. Anmerkungen zu Bernd Fitzenberger, Olaf Hübler, Kornelius Kraft (2008): *Flexibilisierungspotenziale bei heterogenen Arbeitsmärkten – Eine Einführung*. In: *ZAF* 2/3. S. 95–116. In: *Zeitschrift für ArbeitsmarktFor-schung*, Jg. 42, H. 1. S. 93–98.

Spath, D., Hirsch-Kreinsen, H., Kinkel, S. (Hg.) (2008): *Organisatorische Wandlungsfähigkeit produzierender Unternehmen*. Unternehmenserfahrungen, Forschungs- und Transferbedarfe. Stuttgart, Dortmund, Karlsruhe.

Statistisches Bundesamt (2009): *Niedrigeinkommen und Erwerbstätigkeit*. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 19. August 2009 in Frankfurt am Main.

Ulber, J. (2008): *Neue Anforderungen an die Gestaltung und Regulierung von Leiharbeit in Betrieb und Unternehmen*. In: Hayen, R.-P./Maschke, M. (Hg.): *Boombranche Leiharbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure*. Edition 220. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. S. 17–24.

Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) (2009): *Zeitarbeit in der Krise? 2. Branchentreff Zeitarbeit der gesetzlichen Unfallversicherung VBG lockt etwa 180 Teilnehmer aus der gesamten Republik in den Landschaftspark Nord in Duisburg*. Verwaltungsberufsgenossenschaft. URL: [http://www.presseportal.de/pm/16868/1368845/verwaltungs\\_berufsgenossenschaft\\_vbg](http://www.presseportal.de/pm/16868/1368845/verwaltungs_berufsgenossenschaft_vbg) (Zugriff: 06.07.2009).

Wassermann, W., Rudolph, W. (2007): *Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung*. Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 148. Düsseldorf.

Weinkopf, C., Vanselow, A. (2008): *(Fehl-)Entwicklungen in der Leiharbeit? Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn.

Wiener, B. (2005): *Der Nachwuchskräftepool als Brückenschlag von der Arbeitsplatz- zur Fachkräftelücke*. In: Bergmann, B./ Pietrzyk, U. (Hrsg.): *Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU*. Technische Universität Dresden. S. 95–102.

Wirtschaft aktuell (2008): *Metall- und Elektroindustrie. Leiharbeit steigt um 40.000 Beschäftigte*. Hrsg. vom IG Metall Vorstand, Ressort Wirtschaft/Technologie/Umwelt. Nr. 9.

Zumbeck, C. (2008): *Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Analyse und Handlungsempfehlungen*. 2. Auflage. Frankfurt/Main.

## Endnoten

<sup>1</sup> Vgl. Lünendonk-Liste „Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen“.

URL: <http://www.bildungsspiegel.de/aktuelles/luenendonk-liste-fuehrende-zeitarbeits-und-personaldienstleistungs-unternehmen-in-deutschland.html?Itemid=262>, Pressemitteilung vom 27.05.2009 (Abruf 14.10.2009).

<sup>2</sup> Mehr als ein Fünftel aller Leiharbeitskräfte in Deutschland (2008: ca. 700.000) wurden in nordrhein-westfälischen Unternehmen eingesetzt (160.000) (vgl. Herzog-Stein 2009: 5).

<sup>3</sup> In Westdeutschland und in NRW verfügten im Zeitraum 2004 bis 2007 mehr als zwei Drittel der Beschäftigten im Niedriglohnsektor über eine abgeschlossene Berufsausbildung, mehr als 6 % sogar über einen FH- oder Universitätsabschluss (vgl. Kalina/Weinkopf 2009).

<sup>4</sup> In dem Marktsegment der (hoch)qualifizierten Leiharbeitskräfte ist es dagegen nicht ausgeschlossen, dass Leiharbeitskräfte je nach Marktlage ebenso viel oder sogar besser verdienen als Stammkräfte (vgl. Brehmer/Seifert 2007; Mitlacher 2006).

<sup>5</sup> Zu den rechtlichen Hintergründen vgl. ausführlich Ulber 2008.

<sup>6</sup> All dies weist tatsächlich weit über die Funktion von Leiharbeit als gelegentliches Hilfsmittel zur kurzfristigen Personalbedarfsabdeckung hinaus. Die Bedeutung dieses Funktionswandels der Leiharbeit – vom kurzfristigen Einsatz zum langfristigen Personalkonzept – erwächst weniger daraus, dass bereits eine Mehrheit der Betriebe so vorgehen würde. Viel bedeutsamer ist die Vorreiterrolle der „Pionier-Unternehmen“, die solche „Billiger“-Strategien erproben und so

Nachahmer provozieren. Die Strategien der großen Zeitarbeitsunternehmen und der entsprechenden Verbände gehen jedenfalls in Richtung strategische Personalarbeit – je nach Einsatzbranche, Einsatzbetrieb und Verleiher zu wahrscheinlich sehr unterschiedlichen Bedingungen.

<sup>7</sup> Beispiel Siemens: „Personalpolitik der untersten Linie“, Ulber 2008.

<sup>8</sup> Vgl. Mitlacher 2006; Nienhäuser/Baumhus 2002.

<sup>9</sup> In dem Projekt „High Performance Manufacturing“ etwa wurden Erfolgsfaktoren von Industriebetrieben identifiziert, die besser waren als ihre Konkurrenz (vgl. Mikulicz-Radecki 2006: 67f., 76f.).

<sup>10</sup> Ausführlicher und mit weiteren Hinweisen versehen bei Spath u.a. 2008.

<sup>11</sup> Leiharbeiter haben häufiger Unfälle: Nach jahrelang deutlich sinkenden Unfallquoten verzeichnete die Leiharbeitsbranche im Jahr 2006 einen sprunghaften Anstieg von Arbeitsunfällen. Das geht aus einer Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hervor. Gründe für die Zunahme der Unfälle sind die oftmals schlechteren Arbeitsbedingungen für Leiharbeitskräfte. Sie müssen überdurchschnittlich oft schwere Lasten heben oder tragen. Auch das Arbeiten unter Lärm ist für viele an der Tagesordnung. Die Bundesanstalt stellte in der Untersuchung außerdem fest, dass durch den häufigen Wechsel des Arbeitsplatzes für eine Einweisung in den Arbeitsplatz, die Arbeitsaufgaben und den Gesundheitsschutz wenig Zeit bleibt. Hinzu kommen Müdigkeit und Erschöpfung der Leiharbeitnehmer, die unter dem ständigen Wechsel der Einsatzzyklen und der Arbeitsanforderungen physisch leiden. Quelle: [http://www.baua.de/nn\\_5858/de/Presse/Pressemitteilungen/2008/12/pmo63-08.html](http://www.baua.de/nn_5858/de/Presse/Pressemitteilungen/2008/12/pmo63-08.html)

## Impressum

### Herausgeber

IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen  
bis Mitte 2010:  
Sonnenstraße 10  
40227 Düsseldorf  
Roßstraße 94  
40476 Düsseldorf  
Telefon 02 11 / 4 54 84-40  
[www.nrw.igmetall.de](http://www.nrw.igmetall.de)

### Text und Redaktion

Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT GmbH  
Wolfgang Nettelstroth, IG Metall Bezirk NRW  
Dr. Marc Schietinger, bis August 2009: Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen  
Gabi Schilling, ab Oktober 2009: Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen  
Achim Vanselow, Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen

### Gestaltung

VISIO Kommunikation GmbH, Bielefeld

### Fotos

Archiv der IG Metall NRW, Fotos aus Privatarchiven,  
Thomas Range, Manfred Vollmer

### Druck

Druckerei Gieselmann, Bielefeld

Januar 2010

Dieses Memorandum wurde im Rahmen des Projektes „Kompetenz und Innovation“ erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt der Beiträge liegt bei den Autorinnen und Autoren. Das BMBF übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung der Rechte Dritter.

Das Projekt „Kompetenz und Innovation“ wird im Rahmen des Forschungsprogramms der Bundesregierung „Arbeiten, Lernen, Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen ALK00300 und ALK00400) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.