

## **Pressekonferenz 26. März 2010**

### **Industriepolitisches Memorandum zur Leiharbeit**

#### **Hintergrundinformation/Kurzübersicht**

1. Fakten
2. Leiharbeit kehrt zurück
3. Leiharbeit – kein Job wie jeder andere
4. Risiken der „neuen Leiharbeit“
5. Ansatzpunkte zur Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategie

## 1. Fakten

### Saisonbereinigter Beschäftigungsabbau in der Leiharbeit seit dem ersten Halbjahr 2003 – Vergleich mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten insgesamt



- Der Beschäftigungseinbruch der Leiharbeit in der Krise um 300.000 Jobs war kein „Betriebsunfall“, sondern folgt der Konjunkturreakibilität der Branche. Der Irrtum bestand darin zu glauben, Leiharbeit schaffe Dauerarbeitsplätze und sei ein „Arbeitgeber wie alle anderen“.
- Besonders deutliche Beschäftigungseinbrüche gab es ab der zweiten Jahreshälfte 2008 bei Leiharbeitskräften, die als Hilfskräfte und in Metall- und Elektrobetrieben eingesetzt waren.<sup>1</sup> Im ersten Halbjahr 2009 sank der Anteil der Leiharbeitskräfte an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach der zeitweilig auf unter 2% (absolut: 530.600) – immer noch fast eine Verdoppelung der Zahl seit Anfang 2004 (Beschäftigtenstatistik der BA).
- Ein genauer Blick zeigt: Leiharbeit ist keine Bagatelle. Zwar nutzten 2007 nach einer Studie des Landesarbeitsministeriums NRW nur 4% aller Betriebe ein NRW das Instrument Leiharbeit, aber 43% der Großbetriebe. Über 40% der Betriebe, die Leiharbeit nutzen (= Entleihbetriebe) gehören dem Verarbeitenden Gewerbe an. Und gerade unter den Großbetrieben wächst die Zahl derjenigen, die dieses Instrument intensiv nutzen (20% Leiharbeitskräfte und mehr).

<sup>1</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2010: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – aktuelle Entwicklungen in der Zeitarbeit.

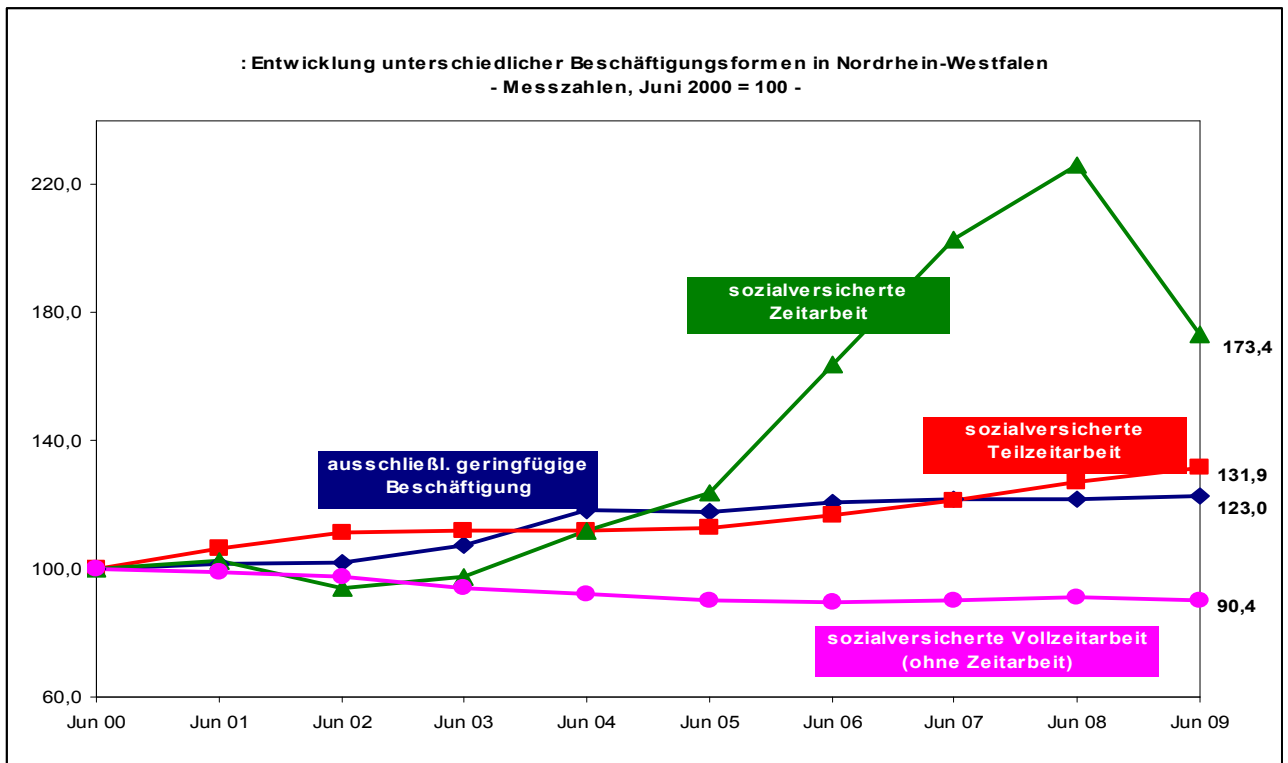
## 2. Leiharbeit kehrt zurück



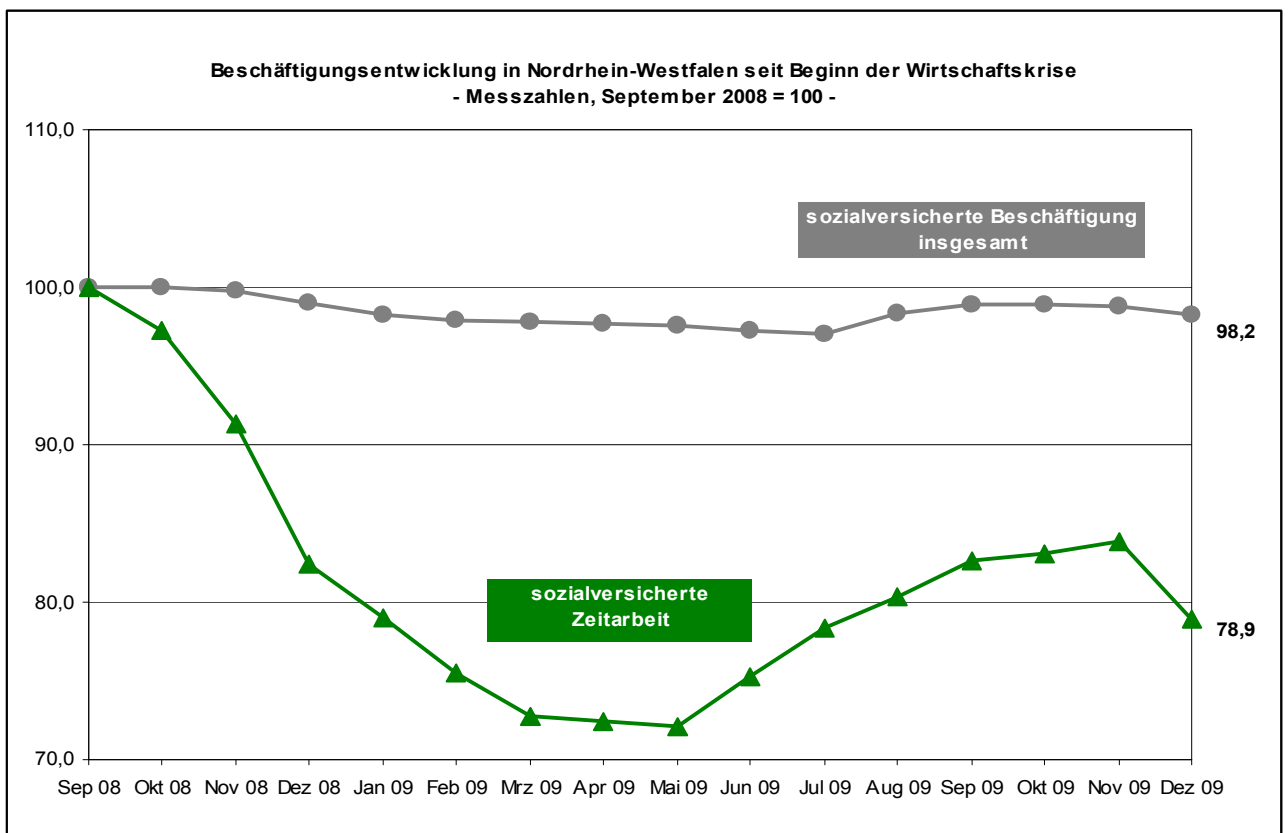
- Der krisenbedingte Beschäftigungsrückgang bedeutet keineswegs das Ende der Leiharbeit. Branchenprognosen gehen von einem Wachstum nach der Krise auf ein Niveau von bis zu 2,5 Mio. Leiharbeitskräften aus.
- Auch Betriebsräte im Organisationsbereich der IGM NRW bestätigen, dass Leiharbeit derzeit in ihren Betrieben wieder ein Thema ist.
- Laut Zeitarbeitsindex des IW (Institut der deutschen Wirtschaft) rechneten im Januar 2010 über 50% der Verleihbetriebe in Deutschland mit steigenden Auftragseingängen. Das bedeutet: Leiharbeit kehrt schon bald zurück in die Betriebe.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> IW-Zeitarbeitsindex, BZA-Umfrage Januar 2010 – Welle 33.

## Entwicklung der Leiharbeit in Nordrhein-Westfalen:

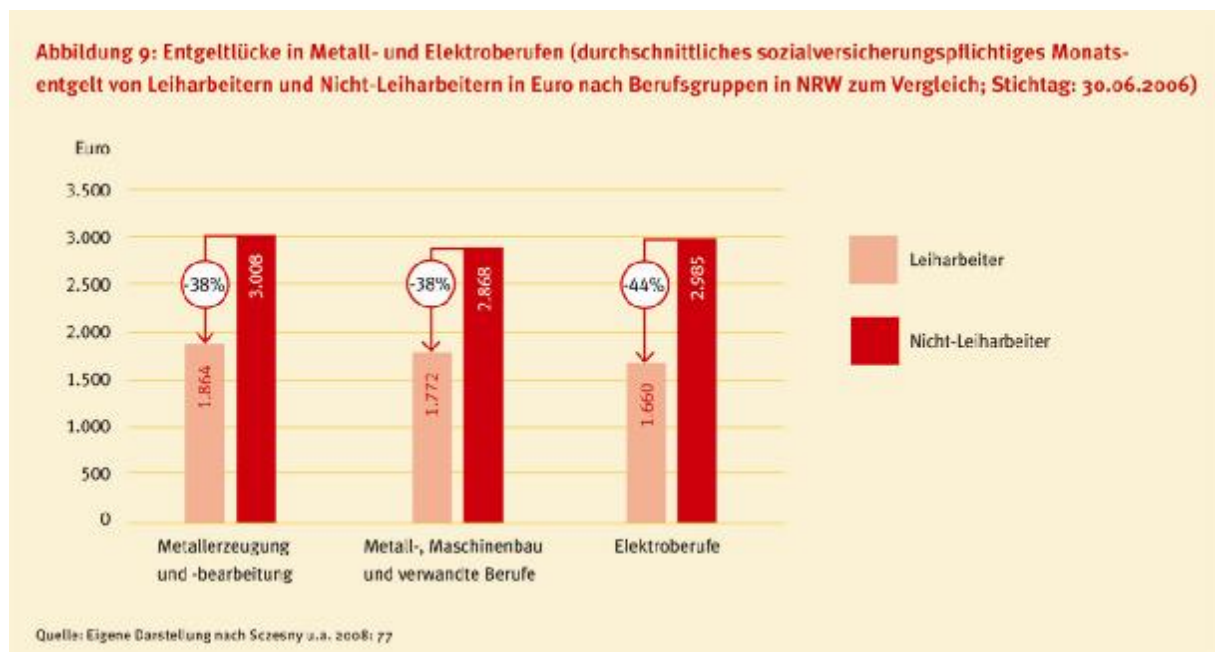


Quelle: Agentur für Arbeit NRW



Quelle: Agentur für Arbeit NRW

### 3. Leiharbeit – kein Job wie jeder andere



- Die Qualität des Arbeitsverhältnisses in Leiharbeit weicht nach wie vor in wichtigen Dimensionen wie Entgelt, Beschäftigungssicherheit, Zugang zu Weiterbildung oder der Interessenvertretung von der Gesamtwirtschaft ab.
- Die erstmalige Tarifierung der Leiharbeit hat die Entgeltlücke zwischen Leiharbeit und Einsatzbetrieben nicht schließen können. In Metall- und Elektroberufen betrug diese Lücke 2006 bis zu 44% - eine Einladung zu Lohndumping-Strategien, die auch dankbar angenommen wurde. Wenn die Bundesarbeitsministerin hier davon spricht, dass Unternehmen Schlupflöcher schamlos ausgenutzt haben, dann wird es höchste Zeit, diese Löcher zu schließen.
- Die Verleihbranche weist gern darauf hin, dass Leiharbeitsverhältnisse überwiegend sozialversicherungspflichtig und unbefristet abgeschlossen werden. Fakt ist aber, dass über die Hälfte dieser Arbeitsverhältnisse nicht einmal drei Monate andauern. Und immerhin 68.000 Leiharbeiter wurden 2009 nicht sozialversicherungspflichtig, sondern geringfügig beschäftigt – eine Verdoppelung innerhalb von 5 Jahren.
- Besonders schwierig ist die Situation für Leiharbeitskräfte, die sich weder bei ihrem Arbeitgeber, dem Verleiher, noch im Einsatzbetrieb an einen Betriebsrat wenden können. Kein Betriebsrat, keine Kontrolle der Einhaltung des Tarifvertrages, keine wirkungsvolle Interessenvertretung.

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



- Mehr „Markt“ im Betrieb und Spaltung von Belegschaften:** Immer mehr Betriebe reagieren auf gestiegene Flexibilitäts- und Renditeforderungen mit einem „Zukauf“ von Arbeit dann, wenn sie gebraucht wird – und stoßen externe Arbeitskräfte ab, wenn sie nicht mehr benötigt werden. Diese kostengetriebene Spaltung von Belegschaften mag für manche Geschäftsleitung bequem und einfach erscheinen und noch den attraktiven Nebeneffekt haben, die Stammebelegschaft zu disziplinieren. Doch für die eine innovationsorientierte Wettbewerbsstrategie, die auf engagierte und motivierte Mitarbeiter angewiesen ist, wird sich eine solche Billiger-Strategie auf lange Sicht als fatal erweisen. Umso mehr, als Leiharbeit inzwischen nicht mehr nur auf einfache Tätigkeiten beschränkt ist, sondern mehr und mehr in qualifizierte Beschäftigungsbereiche vordrängt. Hier kündigt sich der selbstgemachte Fachkräftemangel von morgen an.
- Leiharbeit als „Billiger“-Strategie verhindern:** Überbetriebliche Personalstrategien sind nicht per se gut oder schlecht. Auch fair gestaltete Leiharbeit kann sinnvolle Funktionen erfüllen, z.B. die Arbeitsmarktintegration von Arbeitslosen, insb. Langzeitarbeitslosen, erleichtern, kurzfristige Personalengpässe bei Urlaub oder Krankheit überbrücken oder das Fehlbesetzungsrisiko bei Neueinstellungen reduzieren. Aber dort, wo Leiharbeit missbraucht wird, um Lohn- und Sozialstandards zu unterlaufen, Stammpersonal zu verdrängen oder die Gestaltungs- und Durchsetzungsfähigkeit von Betriebsräten zu unterhöhlen, muss sie konsequent verhindert werden.

## 5. Ansatzpunkte für die Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategie

Die überwältigende Mehrheit der Betriebe kommt ohne Leiharbeit aus. Es lohnt sich für Betriebsräte daher immer, die scheinbar so einfache und schnelle Lösung des Leiharbeitseinsatzes zu hinterfragen. Dann erst zeigen sich vielfach Probleme und Widersprüche, die vom Betriebsrat thematisiert werden sollten und dann erst zeigt sich, ob Leiharbeit tatsächlich eine gute Lösung für den Betrieb darstellt. In gemeinsamen Diskussionen mit Betriebsräten und Wissenschaftlern haben wir sieben zentrale Ansatzpunkte und typische (Argumentations-)Fälle identifiziert, die Betriebsräten bei der Analyse, Bewertung und Gestaltung des Leiharbeitseinsatzes in ihrem Betrieb helfen können.

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



Bei der Überprüfung des Leiharbeitseinsatzes vor Ort sollte wie in einem Filterverfahren vorgegangen werden: Die Kostenfrage / Kostenfalle sollte erst dann thematisiert werden, wenn die Rolle/Funktion der Leiharbeit im Rahmen der unternehmerischen Gesamtstrategie betrachtet und die Folgen für den Arbeitsprozess analysiert worden sind.

## Filter zur Überprüfung des Leiharbeitseinsatzes

### **STRATEGIE** + verborgene Zielsetzungen:

Welche langfristigen Strategien verfolgt das Unternehmen?

### **ZIELE:**

Was soll mit dem konkreten Leiharbeitseinsatz erreicht werden?

### **IMAGE:**

Unternehmen mit und ohne Personalverantwortung

### **FACHKRÄFTE:**

Verdrängt Leiharbeit langfristig Facharbeit?

### **ARBEITSORGANISATION:**

Einarbeitungs- und Koordinierungsaufwand

### **MOTIVATION:**

Konkurrenz zwischen Beschäftigten

### **KOSTEN:**

Rechnet sich Leiharbeit wirklich?



Bezogen auf die sieben Argumentationsfallen werden im Memorandum Prüfschritte für den Betriebsrat aufgezeigt, die in betrieblichen Auseinandersetzungen um den Einsatz von Leiharbeit genutzt werden können. Die wichtigsten Aspekte sind hier zusammengefasst

### 1. Prüfschritte zur Strategiefalle: Passen Unternehmens- und Personalstrategie zusammen?

- Sind die Flexibilitätsanforderungen, denen mit Leiharbeit begegnet werden sollen, begründet?
- Ist das strategische Ziel „Qualitätsproduktiom“ mit dem Einsatz von Leiharbeit vereinbar?
- Passen das Personalkonzept und die Einsatzplanung von Leiharbeit zu den sonstigen Strategien des Unternehmens

### 2. Prüfschritte zur Ausredenfall: Verborgene Zielsetzungen aufdecken

- Gibt es stimmige Argumente für Leiharbeit oder Ausreden? Sofern stimmig: Passen die Bedingungen dazu – nach dem Motto „Wenn schon, dann fair?“
- Handelt es sich tatsächlich um eine langfristig angelegte Strategie? Dann fragen: 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 demographischen Wandel im Betrieb anregen. Wie schlägt das Thema im Betrieb auf?
- Verändern sich das Betriebsklima und die Motivation der Beschäftigten?

### 3. Prüfschritte zur Imagefalle:

- Billiger – Strategien können sich negativ auf anderen Feldern auswirken (z. B. Attraktivität des Unternehmens für Bewerber am Arbeitsmarkt, Marken- Image)
- Für ein paar gesparte Euros heute riskieren Unternehmen ihren Ruf als „guter Arbeitgeber“. Das kann morgen teuer werden.
- Wie fair/ unfair geht der Arbeitgeber mit Leiharbeitskräften um?
- Kann negative Presse („Leiharbeits-Bude“) ein Hebel sein?

#### 4. Prüfschritte zur Fachkräftefalle:

Der Einkauf von Fachkräften „on demand“ ist eine Risiko-Strategie, denn der Fachkräftemangel von morgen wird auf diese Weise vorprogrammiert. Die Erwartung, dass Leiharbeit Fachkräfte jederzeit und in ausreichender Anzahl bereitstellen könne, ist illusionär. Kritisch zu fragen ist:

- 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 outsourct werden könnte)
- Wie funktioniert die Beratung beim Verleiher?

#### 5. Prüfschritte zur Arbeitsorganisationsfalle: Leiharbeit kann eingespielte Betriebsabläufe „stören“

Vielfach sind mit dem Einsatz von Leiharbeit Koordinationsprobleme (bei einer Vielzahl von Verleihern), Einarbeitungsprobleme (bei hoher Fluktuation von externem Personal) und Koordinierungsprobleme im Produktionsablauf verbunden. Das kann Folgen für die Qualität und das Betriebsklima haben. Betriebsräte kennen den betrieblichen Alltag meist besser als die Geschäftsführung und sollten Fragen der Einarbeitung, Koordination, Qualität der Produktion sowie soziale Faktoren haben mit einem Röntgenblick betrachten. Prüfschritte sind:

- 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)?

#### 6. Prüfschritte zur Motivationsfalle: Gegeneinander von Stamm- und Leiharbeitskräften vermeiden

Eigentlich ist es paradox: An Leiharbeitnehmer werden die gleichen Ansprüche wie an Stammarbeitnehmer gestellt (gleiche Leistung, gleiche Qualität der Arbeit), dennoch werden sie wie Arbeitnehmer zweiter Klasse behandelt.

- Werden Stamm- und Leiharbeitskräfte gegeneinander ausgespielt? 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?

## 7. Prüfschritte zur Kostenfalle: Leiharbeit ist gar nicht so billig wie gedacht

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

---

Das **2. industriepolitische Memorandum: „Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mir gravierenden Risiken“** ist im intensiven Austausch mit Betriebsräten und Wissenschaftlern entstanden.

Gefördert wurde diese Arbeit im Rahmen des Projektes „Kompetenz und Innovation“ der IG Metall-Bezirksleitung NRW durch das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft und den Europäischen Sozialfonds.

Das Projekt „Kompetenz und Innovation“ ist ein Kooperationsprojekt der IG Metall-Bezirksleitungen Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Es fördert die Zusammenarbeit von Betriebsräten und Wissenschaft bei der Bearbeitung immer komplexerer Herausforderungen im Interesse bester Konzepte dauerhaft sicherer und guter Arbeit. Mit den Projekten werden Betriebsräte darin unterstützt, „besser statt billiger“ Strategien einzufordern und umzusetzen.