

Workshop: Zeitarbeit

Besser: Zukunft!

Betriebsräte geben Antworten auf Beschäftigungsrisiken!
02. Dezember 2009, IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel

Achim Vanselow, Institut Arbeit und Qualifikation
der Universität Duisburg-Essen



Bezirk
Nordrhein-Westfalen

kompetenz &
innovation.nrw



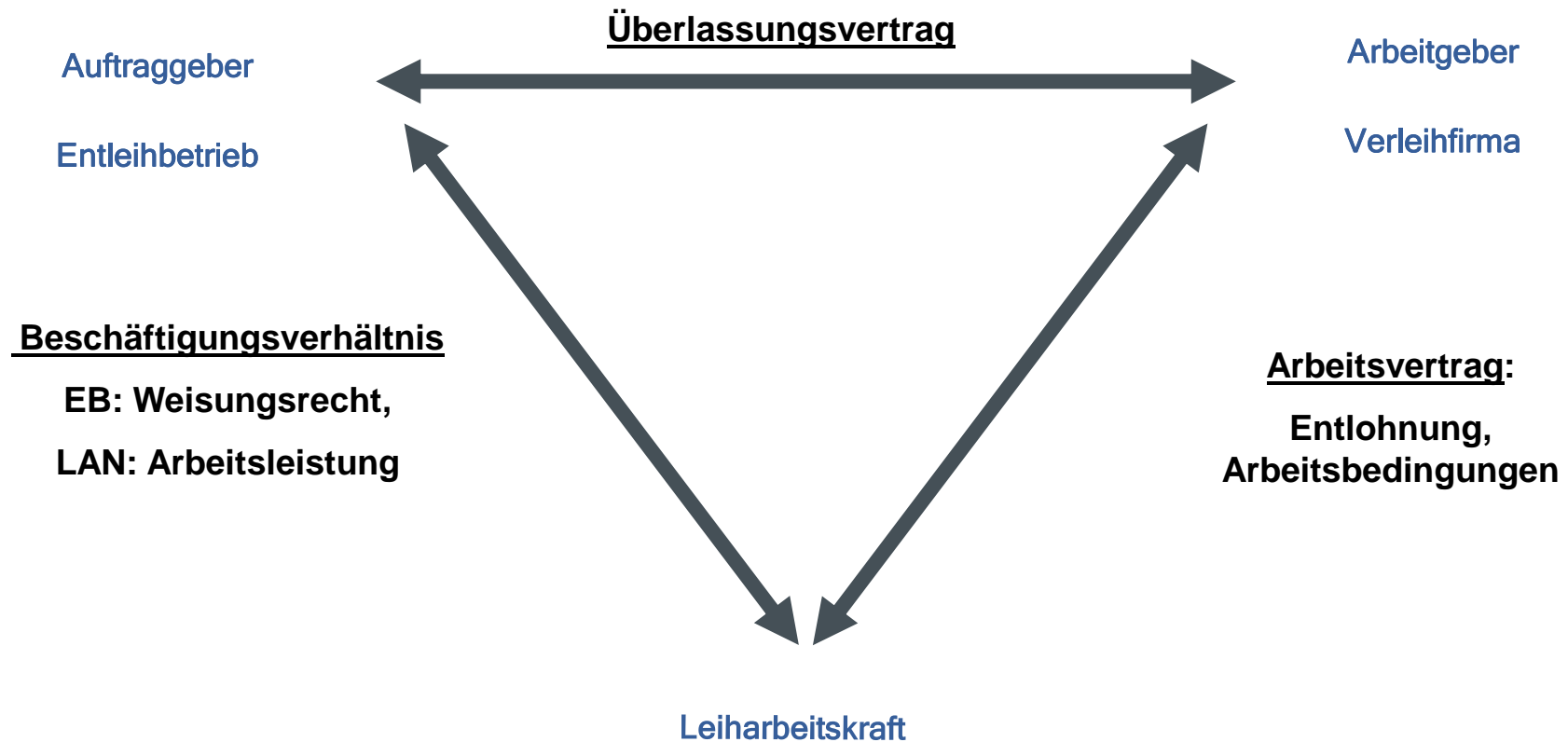
EUROPÄISCHE UNION

Gliederung

- **Von der Krise der Zeitarbeit in die arbeitspolitische Krise? – Einige Fakten**
- **Ansatzpunkte zur Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategie**

Von der Krise der Zeitarbeit in die arbeitspolitische Krise? – Einige Fakten

Rechtliche Situation der Leiharbeit: Dreiecksverhältnis

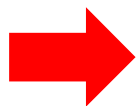


Veränderung des rechtlichen und tarifpolitischen Rahmens

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

Die Leiharbeits-Branche wurde 2009 von der Krise hart getroffen

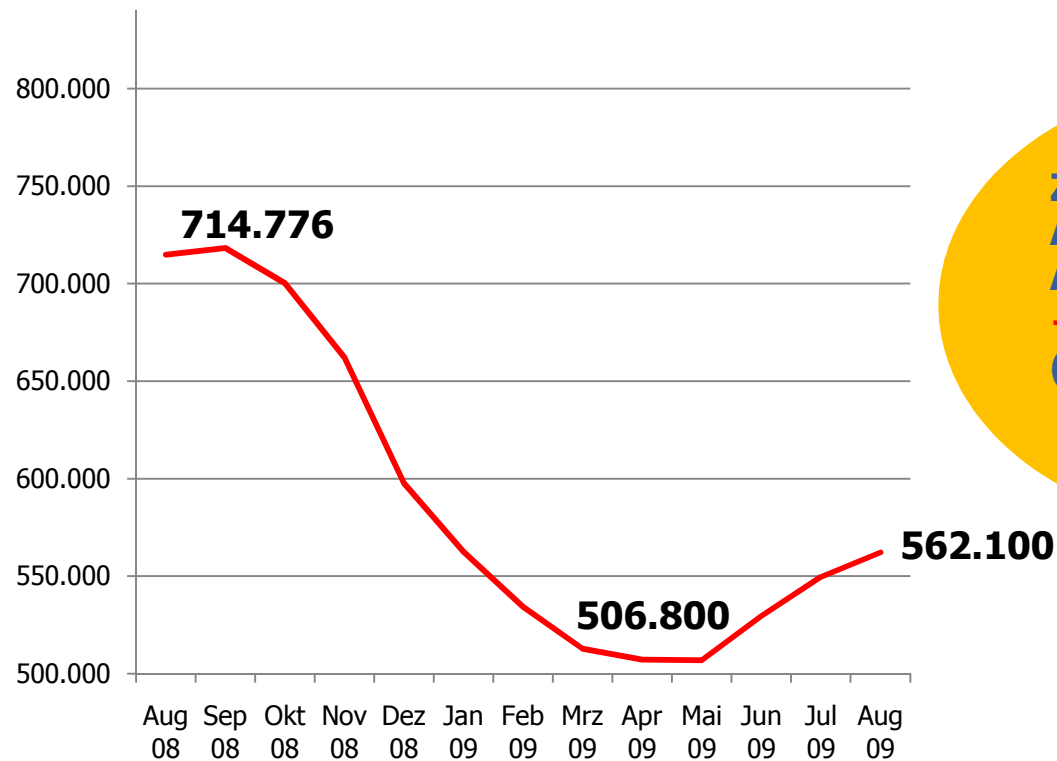
- **Beschäftigungseinbruch um ca. 300.000 Beschäftigte (v.a. große Zeitarbeitsunternehmen)**
- **Umsatzabsturz um 33%**
- **Investitions- und Einstellungsabsichten lagen auf einem Rekordtief**
- **Besonders kleine Verleihfirmen waren von der Pleite bedroht**



mögliche Auswirkung: Marktkonsolidierung

Von der Job-Maschine zum Job-Killer?

Entwicklung der svp. Beschäftigung in der ZA (Aug 08 – Aug 09)



Zugänge in
Arbeitslosigkeit aus
ANÜ:
+ 39% auf 428.000
(11/2008-10/2009)

Unterschiedliche Krisenentwicklung

- **IW-Zeitarbeitsindex Oktober 2009:**
 - **Vorjahresvergleich: Regionen wie Stuttgart, Rhein-Neckar und das Ruhrgebiet haben überdurchschnittlich, Berlin und Rhein-Main aber unterdurchschnittlich Personal abgebaut.**
 - **Einbruch an Industriestandorten (Maschbau, Metall- und Elektro), DL-Zentren weniger betroffen.**
 - **Vormonatsvergleich: Kleine und große ZAU stellen z.T. schon wieder Mitarbeiter ein, mittlere ZAU bauen Personal ab.**

2010 neuer Aufschwung der Zeitarbeit zu erwarten

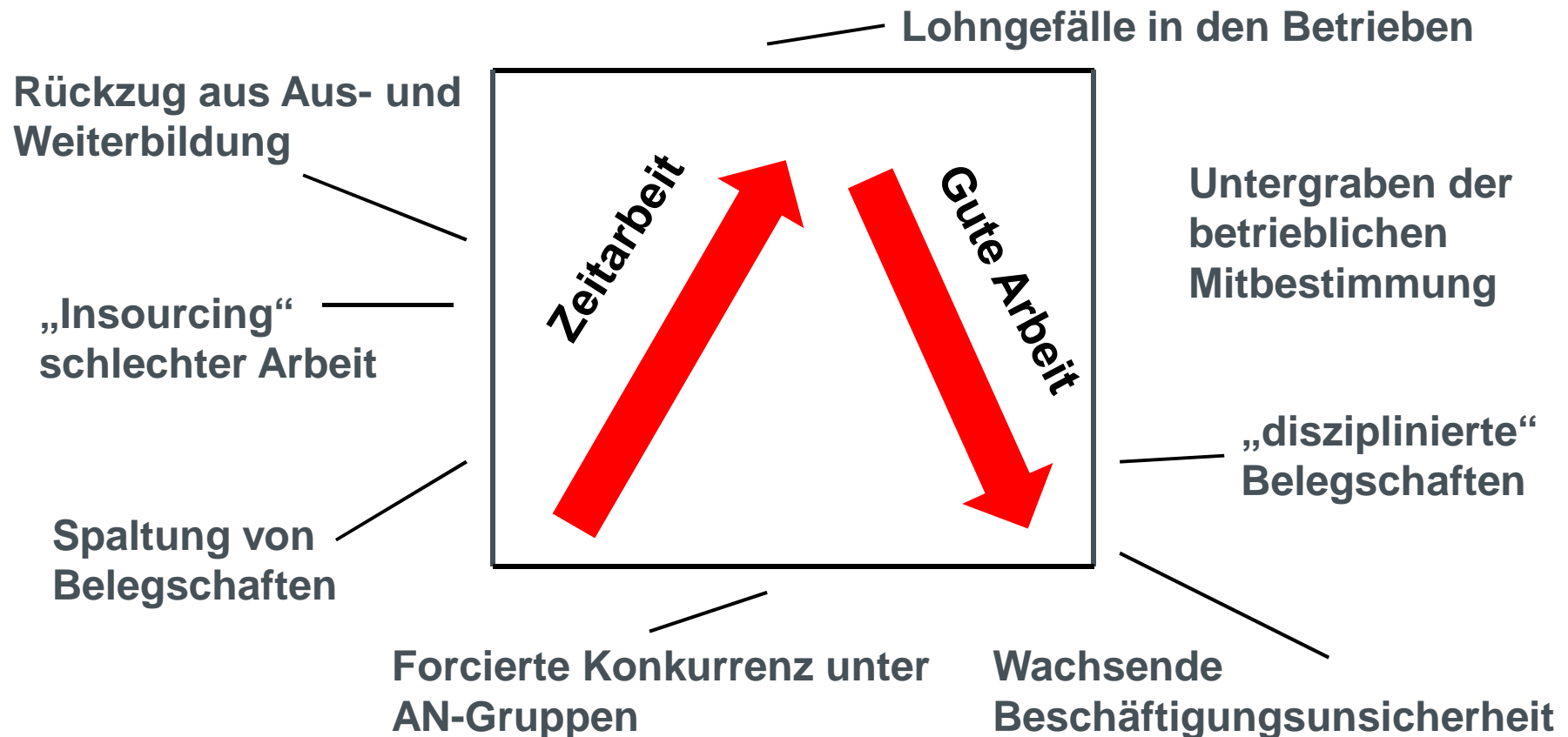
- „Manpower erwartet starkes Wachstum“ (Zeit Online 31.10.2009)
 - Bis zu **2,5 Mio.** svp. Beschäftigte in Zeitarbeit möglich
- „Die Zeitarbeit hat ihre beste Zeit noch vor sich“
 - BZA-Hauptgeschäftsführer Hinsen auf der Personalmesse „Zukunft Personal“, Oktober 2009
- „BMW stellt wieder Leiharbeiter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

DIHK-Herbstumfrage 2009: „Zeitarbeit ist aus dem Größten heraus“

- Stärkste Verbesserung aller DL-Branchen (Vgl. zum Frühjahr 2009):
 - Positive Geschäftserwartung
 - Steigende Investitionsbereitschaft
 - Deutliche Ausweitung der Beschäftigung erwartet (Spitzenplatz in der Kategorie „Beschäftigungspläne“)

**Zeitarbeit kehrt
2010 in die
Betriebe zurück**

Kündigt sich hier die nächste – arbeitspolitische – Krise an?



Tariflöhne auf Niedriglohniveau

	AMP		BZA		iGZ	
	Ost	West	Ost	West	Ost	West
EG 1	6,15 (6,00)	7,35 (6,65)	6,42	7,38	6,50	7,51
EG 2	6,78 (6,13)	7,95 (7,19)	6,79	7,81	6,69	7,73
EG 3	7,14 (6,47)	8,62 (7,80)	8,15	9,37	7,34	8,48
EG 4	8,14 (7,37)	9,25 (8,37)	8,62	9,91	8,23	9,52
EG 5	9,04 (8,18)	11,05 (10,00)	9,74	11,20	9,34	10,80
EG 6	9,77 (8,84)	12,48 (11,29)	10,77	12,38	10,46	12,09
EG 7	10,66 (9,65)	14,57 (13,19)	11,71	13,46	11,56	13,36
EG 8	11,75 (10,63)	15,67 (14,18)	12,64	14,54	12,65	14,63
EG 9	12,74 (11,53)	16,55 (14,98)	14,52	16,69	15,03	17,38

AMP: Tarifabsenkung in den ersten 4 (EG 1-3) bzw. 6 (EG 4-9) Beschäftigungsmonate

**Niedriglohnschwelle (2007): 9,19 € gesamt
(9,62 € West und 7,18 € Ost)**

Quelle: Zusammenstellung div. Tarifverträge; IAQ-Report 2009-05.

Typologie betrieblicher Nutzungsstrategien (nach Holst 2009)

- **Ad-hoc-Einsatz**
 - Nutzungsintensität minimal, kurze Dauer, punktuelle Reichweite, Personalersatz, kaum Kontakt zw. Stammkräften und LAN
- **Flexibilitätspuffer**
 - Nutzung mittel bis hoch (> 5%), Einsatz begrenzt auf Randbelegschaft, vorübergehend, Ausgleich von Schwankungen, Spaltung in Kern und Rand
- **Strategische Nutzung**
 - Nutzung mittel bis hoch (> 5%), Einsatz in allen Arbeitsbereichen, dauerhaft, Vermeidung von Entlassungskosten, Verflechtung von Stammkräften und LAN).

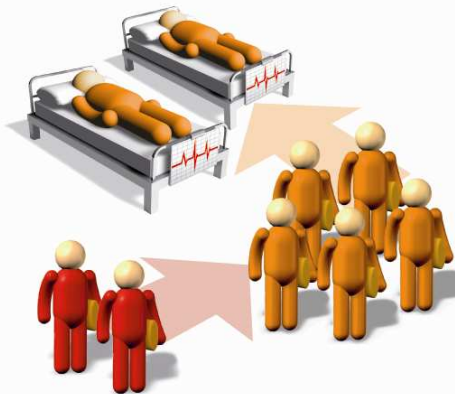
Reduzierung von Lohnkosten bezwecken alle Nutzer!

Typologie betrieblicher Nutzungsstrategien (nach Holst 2009)

Drei Formen der Leiharbeit

Leiharbeiter werden eingesetzt als ...

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



... **Flexibilitätspuffer**
durch Randbelegschaft



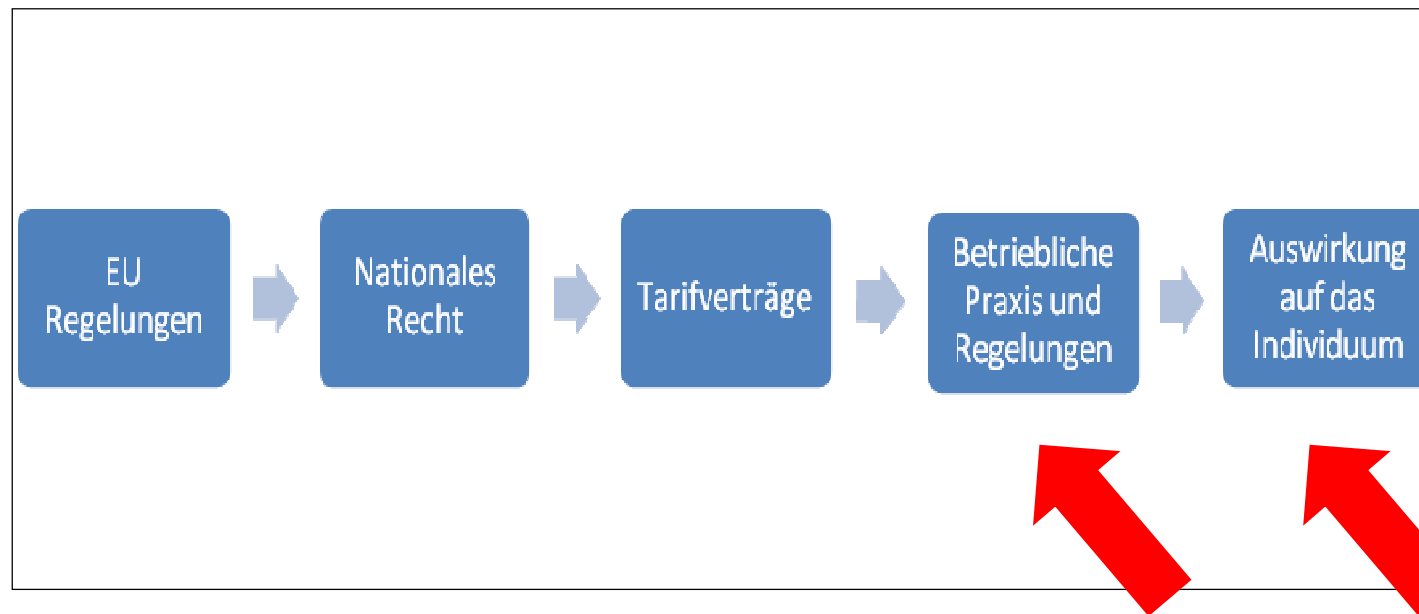
... **Strategie**
für minimale Personalkosten
und interne Konkurrenz



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

Ansatzpunkte zur Überprüfung der betrieblichen Leiharbeitsstrategie

Handlungsebenen bei der Gestaltung von Flexibilität am Arbeitsmarkt

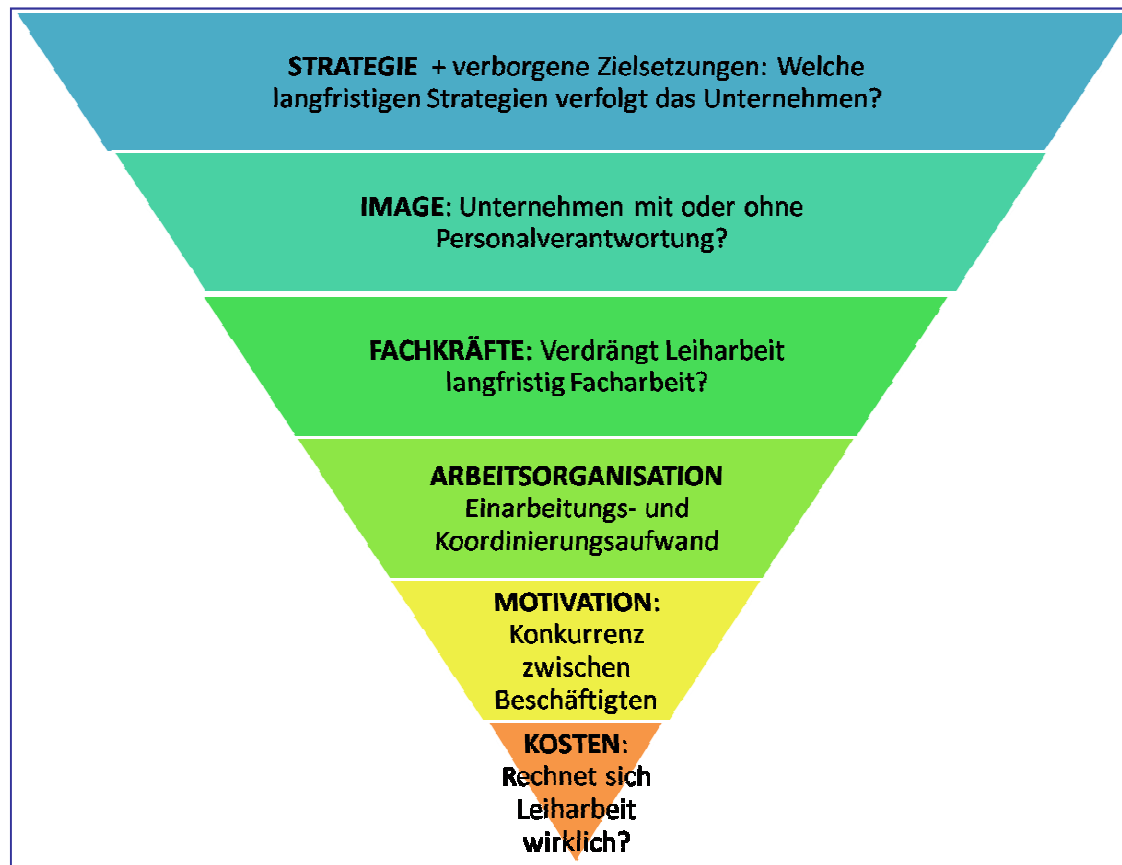


Hier können BR was tun!

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

- 1 Die Strategie-Falle**: **Widersprüche**: Kunden und Umsatz gehen verloren, wenn Personaleinsatzstrategie nicht zu strategischen Zielen des Unternehmens passt (Qualitätsproduktion bedarf eines eingespielten Teams)
- 2 Die Ausreden-Falle**: **Verborgene Zielsetzungen**: Kurzfristiger Einsatz von Leiharbeit geht schleichend über in eine ständige Personalstrategie
- 3 Die Image-Falle**: **Geoutet**: im Kampf um die besten Fachkräfte schadet es, wenn sich das Unternehmen als schlechter Arbeitgeber präsentiert!
- 4 Die Fachkräfte-Falle**: **Mogelpackung**: Wenn allerorten Fachkräftemangel herrscht, ist es unwahrscheinlich, dass gerade Verleihfirmen die Besten beschäftigt.
- 5 Die Arbeitsorganisations-Falle**: **Mismatch: Störung** eingespielter Arbeitsabläufe durch häufigen Personalwechsel sowie durch Zunahme von Koordinierungsaufwand
- 6 Die Motivations-Falle**: **Sackgasse**: Ohne Beschäftigungsperspektive keine Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen. Stammebelegschaften werden durch immer wieder kehrende Einarbeitungszeiten für Leiharbeitskräfte demotiviert.
- 7 Die Kosten-Falle**: **Nicht so billig wie gedacht**: Versteckte Kosten (z.B. Einarbeitungszeit, Qualitätsmängel in der Produktion) werden weder gesehen noch bei Planungen berücksichtigt.

Entscheidungsschema zur Überprüfung des Leiharbeitseinsatzes



1. Die Strategiefalle: Widersprüche aufdecken

- Zielwidersprüche durch Intensivnutzung von Leiharbeit
- Verlust von Kompetenz (z.B. Montage)
- Kostensenkungs-Spirale statt Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit „von innen“
- Verschwenken von internen Ressourcen (Potenzialscanner)
 - Bsp.: zus. Service-Angebote

1. Die Strategiefalle – **Prüfschritt: Passen Unternehmens- und Personalstrategie zusammen?**

■ Kritisch hinterfragen:

- Sind die Flexibilitätsanforderungen, denen mit Leiharbeit begegnet werden sollen, begründet?
- 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?

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

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

2. Die Ausreden-Falle – **Prüfschritt: Der Wahrheit ins Auge geschaut?**

■ Ehrlichkeit und Röntgenblick:

- Stimmige Argumente für Leiharbeit oder Ausreden? Sofern stimmig: Passen die Bedingungen dazu – nach dem Motto „Wenn schon, dann fair?“
- Tatsächlich 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. Die Image-Falle: Als schlechter AG geoutet

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

3. Die Image-Falle – Prüfschritt: „Bester AG“ oder Ausbeuter?

- Wie fair/ unfair geht der AG mit Leiharbeit(ern) um?
- Kann negative Presse („Leiharbeits-Bude“) ein Hebel sein?

4. Die Fachkräfte-Falle: Mogelpackung

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

4. Die Fachkräfte-Falle – Prüfschritt „Leiharbeit frisst Facharbeit“?

- Der billigste Anbieter muss nicht der beste ein. Nachfragen:
 - 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 vorgesehen Arbeitsplatz?
 - Bietet der Verleiher komplette Personalfunktionen an? (Könnte ein Hinweis sein, dass die Funktion Personalwesen outgesourct werden könnte)
 - Wie funktioniert die Beratung beim Verleiher?

5. Die Arbeitsorganisations-Falle: Störung eingespielter Betriebsabläufe

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

5. Die Arbeitsorganisations-Falle – **Prüfschritt „Betrieblicher Alltag“**

- „Röntgenblick“ auf Einarbeitung, Koordination, Qualität, soziale Faktoren
- Viele Verleiher im Unternehmen? Prüfen:
 - 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. Die Motivations-Falle: Sackgasse Gegeneinander

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

6. Die Motivations-Falle – **Prüfschritt** **Motivationsverlust**

- Werden MA-Gruppen 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. Die Kosten-Falle: Nicht so billig wie gedacht

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

7. Die Kosten-Falle – **Prüfschritt Kosten fair vergleichen**

- Die 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“ abspeisen lassen und stattdessen **unterschiedliche Szenarien** anregen (z.B. mit und ohne Leiharbeit).

Gewerkschaftliche Unterstützung für BR

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

Kontakt

kompetenz &
innovation.nrw



Bezirk
Nordrhein-
Westfalen

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

