



Flexibilisierung der Arbeit und ökonomisch-soziale Stabilität

– Vorschläge zur Entwicklung nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien –

„Flexibilisierung“ ist ein höchst umkämpfter Begriff: für die einen Erlösung, für die anderen Bedrohung. Zukunftsgarant oder Zerstörung der bewährten Stärken. Flexibilisierung wird als Deregulierung, als Abbau von Arbeitnehmer-Schutzrechten, verstanden oder als Befreiung der Arbeitenden von störenden Fesseln.

Für und Wider stehen sich hier meist unversöhnlich gegenüber, und das Ergebnis ist oft wenig zufriedenstellend. Wenn Alternativen zu den bisherigen Vorgehensweisen möglich sind, die für das Unternehmen und die Beschäftigten günstiger sind, dann können sie in einer betrieblichen Diskussion gefunden werden, an der insbesondere auch die Beschäftigten mit ihren Ansprüchen und Ideen beteiligt sind.

Diese Broschüre fasst die Konzepte, Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus der Arbeit am Projekt efis, Externe Flexibilität und interne Stabilität im Wertschöpfungs-system Automobil, zusammen. Sie beschäftigt sich zu Beginn mit den Zusammenhängen von Flexibilität und Stabilität und entwickelt einen Begriff von nachhaltiger Flexibilisierung. Im Hauptteil werden Vorgehensweisen und Instrumente dargestellt, mit denen eine entsprechende betriebliche Diskussion initiiert und qualitativ entwickelt werden kann. Schließlich werden zentrale Fakten zu Leiharbeit und zu Werkverträgen aufbereitet und kompakt zusammengefasst.

Es geht auch um einen Beitrag zur Diskussion um Flexibilität und Stabilität – zentrales Anliegen sind aber Anregungen, Vorschläge und Hilfestellungen für die betriebliche Praxis.

Flexibilisierung der Arbeit und ökonomisch-soziale Stabilität – Vorschläge zur Entwicklung nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien –

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Unser Ansatz	6
2.1. Flexibilisierung – Begriffe und Definitionen	7
2.2. Was ist Nachhaltige Flexibilisierung?	17
3. Analyse- und Gestaltungstools	23
3.1 Workshop-Konzept: Abschätzung der betrieblichen Folgen des Leiharbeitseinsatzes	25
3.2. Workshop-Konzept: Abschätzung der betrieblichen Folgen des Einsatzes von Werkverträgen und Fremdvergabe	34
3.3. Erarbeitung eines Flexibilitätskonzepts aus Arbeitnehmersicht	44
4. Anhang	57
4.1. Informationen und Konzepte zur Leiharbeit	57
4.2. Informationen und Einschätzungen über Werkverträge und Fremdvergabe	88
4.3. Fragebogen zur Folgenabschätzung	98
4.4. Literatur	104

Impressum:

Herausgeber: ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185/F,
90461 Nürnberg
0911 46 26 79-0
www.ffw-nuernberg.de

Autor: Peter Brandt

Die Broschüre entstand im Projekt efis, Externe Flexibilität und interne Stabilität im Wertschöpfungssystem „Automobil“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), betreut vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR). Förderkennzeichen: 01FH09061

efis wurde durchgeführt im Verbund mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena (Koordination), der Humboldt-Universität Berlin, der Daimler AB Mercedes Benz, Werk Gaggenau und der Volkswagen AG, Werk Wolfsburg. Laufzeit: September 2009 bis April 2013

1. Einleitung

In dieser Broschüre fassen wir Erfahrungen und Schlussfolgerungen zusammen, die wir in dem Projekt „Externe Flexibilität und interne Stabilität im Wertschöpfungs-system Automobil“, efis, gewonnen haben. Dieses Projekt haben wir im Verbund mit dem Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena (Lehrstuhl Prof. Klaus Dörre, Verbundkoordination), der Humboldt Universität Berlin und betrieblichen Partnern durchgeführt. Das Projekt wurde aus Mitteln des BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (www.bmbf.de) gefördert und betreut vom DLR, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt.

Im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion zum Stichwort Flexibilisierung steht neben befristeten Arbeitsverträgen und - öffentlich immer mehr wahrgenommen - dem Einsatz von Arbeitskräften auf der Basis von Werkverträgen, die Leiharbeit. Ursprünglich gedacht für unvorhergesehene Bedarfsspitzen, wird diese offenbar für den normalen Alltag inzwischen zunehmend als selbstverständlich und unverzichtbar angesehen. So war am 08.02.2012 in den „Nürnberger Nachrichten“ zu lesen: „Für mittelständische Unternehmer wie den Anlagenbauer Ingo Kramer aus Bremerhaven ist es eine Horrorvorstellung, sich bei jedem Auftrag mit dem Betriebsrat abstimmen zu müssen, ob genug Zeitarbeiter zur Verfügung stehen. ‚Ich muss doch über die Akquise und die Abwicklung von Aufträgen selbst entscheiden können‘, klagt das Vorstandsmitglied von Gesamtmetall.“

Häufig trifft man auf die Aussage, dass eben heutzutage kein Unternehmen erfolgreich sein könne, „das nur unkündbare Vollzeitkräfte beschäftigen darf“. Überhaupt kann man oft den Eindruck bekommen, als wäre Flexibilisierung das zentrale Ziel betrieblicher Modernisierungen, als gelte es, alle Anstrengungen darauf zu richten, flexibel zu werden, denn das sei die zentrale Voraussetzung für jeden Erfolg.

Auf der anderen Seite gibt es eine verbreitete Sichtweise, nach der Flexibilisierung etwas ist, was Arbeitnehmer erleiden müssen, eine Zusatzleistung, die das Unternehmen von ihnen verlangt, vielleicht verlangen muss, wofür dann folgerichtig eine Gegenleistung erwartet wird („ein Geben und Nehmen“, wie auch eine Belegschaftsbefragung in einem großen Produktionsbetrieb gezeigt hat, die im Rahmen von efis durchgeführt wurde). Ein solches Verständnis dominiert die Diskussion in den öffentlichen Medien, beispielhaft sei hier ein Zeitungsartikel über Cloud Working zitiert: „Die Kehrseite des Booms: Die Flexibilisierung der Arbeitswelt greift weiter um sich. Aus hoffnungsvollen kreativen Freelancern wurden (...) traurige Tagelöhner.“ („Die traurigen Tagelöhner“, taz vom 10.04.012). „Flexibilisierung ist Deregulierung, und das ist nur ein Fremdwort für den Abbau von Arbeitnehmerschutzrechten“, so könnte man überspitzt zusammenfassen.

Geht es also hier schlicht um den Gegensatz von Kapital und Arbeit: Flexibilität zum Vorteil des Managements und zum Nachteil der Beschäftigten? Ist es einfach so, dass sich hier zwei Interessenstandpunkte gegenüberstehen?

Nicht selten begegnet man auch der Kritik oder Befürchtung, dass diese ganze Flexibilisierung auf längere Sicht die Zukunft des Betriebes untergrabe, dass wesentliche Stärken der Unternehmen im Wettbewerb dadurch bedroht seien. Dann geht es zum Beispiel um den Zusammenhalt und das Betriebsklima, die Fachkräftesicherung, das Qualifikationsniveau, die Innovationsstärke oder die Fähigkeit einer gewachsenen Belegschaft auch schwierigsten Herausforderungen gemeinsam zu begegnen. Flexibilisierung sichere eben nicht den „Standort Deutschland“, sie sei im Gegenteil dessen zentrale Bedrohung.

Flexibilisierung als Erlösung oder als Bedrohung - als Zukunftsgarant oder als Zerstörung der bewährten Stärken?

Die Diskussion ist oft blockiert. Diese Blockade zwischen unversöhnlichen Positionen kann gelöst werden, wenn die verschiedenen Beteiligten statt des Wiederholens von grundsätzlichen „Wahrheiten“ über die konkreten Wünsche, Erfordernisse, Begründungen und Pläne sprechen. Wenn es im Betrieb eine Diskussion darüber gibt, welche Flexibilität die Firma braucht, und wie diese Flexibilität hergestellt werden soll. Wenn es Alternativen zu den bisherigen Vorgehensweisen gibt, die für den Betrieb und seine Beschäftigten günstiger sind, dann können sie gefunden werden, wenn die Arbeitenden und ihre Interessenvertretungen sich in die Suche einmischen und beteiligt werden.

In einer solchen Diskussion vertritt die Arbeitnehmerseite ihre Interessen - z.B. an auskömmlichem Entgelt, einer Zukunftsperspektive, einer interessanten und qualifizierten Tätigkeit oder an einem langfristigen Erhalt ihrer Gesundheit. Dieselben Beschäftigten haben ein Interesse daran, dass der Betrieb, in dem sie arbeiten, auf längere Sicht eine Zukunft hat; sie haben oft klare Vorstellungen, wie das aussehen sollte. Diese beiden Aspekte in Einklang zu bringen erscheint oft sehr schwer. „Sind wir Arbeitnehmervertreter oder wollen wir der bessere Arbeitgeber sein?“ Auch hier liegt ein Ausweg - wenn überhaupt - in der Diskussion über das Konkrete, über verschiedene Vorschläge zur Behandlung eines Problems, über konkrete Bedenken (die eben meist nicht grundsätzliche Blockade sind) und Ansprüche (in aller Regel keineswegs „uferlos“).

Eine wichtige Voraussetzung für eine konstruktive Behandlung des Themas ist auch die **analytische** Trennung der Themen, die in betrieblichen und politischen Auseinandersetzungen **praktisch** immer zusammen gehören: insbesondere einerseits die Flexibilisierung und auf der anderen Seite letztlich das Arbeitsentgelt und die Arbeitsplatzsicherheit. Es gibt kontroverse Themen, bei denen wirkliche Win-Win-Lösungen möglich sind. Und genauso gibt es Verhandlungspunkte, da ist des einen Freud des anderen Leid, da muss zwischen den Parteien ein Weg ausgehandelt werden. Im einen Fall können Argumente wirksam sein, im anderen Fall entscheidet vor allem das Kräfteverhältnis.

Schon im efis-Projektantrag wurde die Idee formuliert: „Gegen ein verengtes Konzept interner und primär finanzieller Stabilität setzen wir auf nachhaltige Flexibilisierung. Darunter verstehen wir eine Strategie, die es einem Unternehmen ermöglicht, in turbulenten Marktumfeldern langfristig leistungs- und innovationsfähig zu bleiben, den Beschäftigten stabile Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven zu bieten und auf diese Weise einen Beitrag zur regionalen Strukturentwicklung zu leisten. (...) Eine nachhaltige Flexibilisierungsstrategie stellt sicher, dass mittel- und langfristig nicht die Stabilitätsvoraussetzungen der für die Unternehmen überlebenswichtigen Flexibilität ausgehöhlt werden.“ (S. 4) Es geht um einen erfolgreichen Umgang mit der Volatilität der Märkte und den Wandlungserfordernissen und um eine Vermeidung der bekannten Nachteile verbreiteter Flexibilisierungskonzepte.

Wir gehen davon aus, dass eine nachhaltige Flexibilisierung zwischen den maßgeblichen Stakeholdern ausgehandelt werden muss und dass dabei Beteiligung ein Schlüssel ist. In dieser Broschüre wollen wir das etwas ausführlicher beleuchten. Dazu soll

1. ein stimmiges System von Begriffen im Zusammenhang von Flexibilität und Stabilität vorgeschlagen werden,
2. der Frage nachgegangen werden, was Nachhaltige Flexibilisierung ist, und
3. Ansätze vorgestellt werden, wie die Entwicklung nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien auf den Weg gebracht werden kann.

4. In diesem zentralen Kapitel beschreiben wir die Instrumente, die wir im Projekt entwickelt und erprobt haben:
 - Bewertungskonzepte für Vorhaben des Einsatzes von Leiharbeit und von Werkverträgen,
 - eine Vorgehensweise zur betrieblichen Erarbeitung eines positiven Flexibilisierungsverständnisses aus Sicht der Beschäftigten.
5. Schließlich finden sich im Anhang Zusammenstellungen von Informationen zu den Themen „Leiharbeit“ und „Werkverträge“.

Wir hoffen, dass diese Broschüre vor allem für die betriebliche Praxis nützlich ist. Kritik und Ergänzungen sind uns stets willkommen.

2. Unser Ansatz

2.1. Flexibilisierung - Begriffe und Definitionen

In der Einleitung haben wir schon illustriert, wie umkämpft der Begriff der Flexibilisierung oder Flexibilität ist. Daher ist es erforderlich, klar zu machen, was in dieser Broschüre gemeint ist, wenn bestimmte Begriffe benutzt werden.

Wenn wir aus der öffentlichen Diskussion über Flexibilisierung, auf die wir uns in der Einleitung bezogen haben, eine Definition von Flexibilität ableiten wollen, dann kann sie folgendermaßen lauten: „Flexibilität ist die Fähigkeit zur Anpassung der Personalkapazität an ein schwankendes Auftragsvolumen.“ So kann man Leiharbeit, Werkverträge, Befristungen etc. zusammenfassen, aber beispielsweise ebenso Arbeitszeitkonten, Überstunden und Kurzarbeit.

In arbeitspolitischen und arbeitswissenschaftlichen Diskussionen bezieht man sich häufig auf eine Vierfelder-Matrix, wie sie in den 1980er Jahren in Studien der OECD und der ILO entstanden ist. Wir zitieren im Folgenden eine der vielen Versionen dieser Matrix:

Ursprung Form	intern	extern
Quantität (numerisch, zeitlich)	zeitliche und mengenmäßige Veränderung des internen Arbeitskräfteangebotes	Deckung eines mengenmäßigen internen Personalbedarfs durch Personen von außerhalb des Unternehmens
Qualität (funktional)	Veränderung der Kompetenzen und/oder der Arbeitsorganisation für intern Beschäftigte	Einsatz externer Kompetenzen zur Deckung interner Bedarfe und/oder einer Veränderung der Arbeitsorganisation

Abb. 2.1.1.: Dimensionen der Beschäftigungsflexibilität © Christian Lehmann / Universität Bayreuth

Lehmann, Christian; Ratzmann, Martin & Bouncken, Ricarda B. (2012): „Nutzungsstrategien der Zeitarbeit in Industrieunternehmen“. In: Bouncken, R. B. und Bornewasser, M. (Hrsg.), Beiträge zur Flexibilisierung, Band 4, Zeitarbeit und Flexibilisierung, Ergebnisse des Forschungsprojektes Flex4Work. Hampp-Verlag, München und Mering, S. 192-218.

In diesem Kapitel bieten wir ein stringentes Gefüge von Begriffen an, dem ein recht weites Verständnis, ein mehrdimensionaler Flexibilitätsbegriff zugrunde liegt. Das erscheint uns sinnvoll, weil es den Raum denkbarer Lösungen öffnet. Wenn es ausschließlich um das Auftragsvolumen und um die Anpassung der Personalkapazität geht, dann gibt es wenig Diskussions- und Gestaltungsmöglichkeiten, dann kann man höchstens noch über den Umfang, die Bedingungen (Entgelt, ...) und flankierende Maßnahmen wie Betreuung, Gesundheitsschutz etc. diskutieren oder

verhandeln. Das ist sehr wichtig, wenn z.B. Leiharbeit eingesetzt wird, wir denken aber, dass eine umfassendere Diskussion wesentliche zusätzliche Chancen eröffnen kann.

Die Fokussierung auf Arbeitszeiten und Vertragsverhältnisse (Leiharbeit, Werkverträge, ...) gefährdet nicht nur die bisher erfolgreichen (Produktions-)Prozesse, sie blockiert auch die Suche nach nachhaltigen Konzepten. Es geht um eine Flexibilisierung der Wertschöpfungsprozesse selbst, nicht nur der Menschen, die sie in Gang halten.

Unser Flexibilitätsbegriff umfasst mehrere Dimensionen

Ausgangspunkt im efis-Verbund ist eine ganz allgemeine Definition, wie sie Grundlage eines betrieblichen Vorhabens war, bei dem es darum ging, ein Flexibilitätskonzept aus Arbeitnehmersicht zu erarbeiten:

„**Flexibilität ist** die Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten einer Arbeitswelt einzustellen.“ Dabei geht es um völlig Verschiedenes, je nachdem, ob von der Flexibilität einer Person oder einer Organisation die Rede ist. Flexibilitätstreiber wie z.B. Konkurrenzbedingungen und Nachfrageentwicklungen wirken zunächst einmal auf das Unternehmen. Was das für die arbeitenden Individuen genau bedeutet, ist dadurch nicht vorbestimmt.

Daher definieren wir weiter:

Die **Flexibilität eines Unternehmens** besteht in der Fähigkeit zur Veränderung z.B. von:

- hergestellten **Produkten**,
- produzierten oder beschafften **Mengen**,
- verwendeten **Materialien**,
- eingesetzten **Technologien** und **Verfahren**,
- **Arbeitsorganisation**,
- **Terminen** (Lieferung, Beschaffung, Bereitstellung, Wartung, Qualifizierung, Aktivitäten zur Entwicklung von Innovationen, ...),
- **Arbeitszeiten**,
- **Qualifikationen und Kompetenzen**,
- **Führungsmethoden**,
- ...

Flexibilitäts-Dimensionen der Arbeit einer Person sind:

- Zeit,
- Ort,
- Inhalt, Arbeitsaufgabe,
- arbeitsorganisatorische Einbindung,
- Entgelt,
- Vertragsverhältnis.

Flexibilität ist nach diesem Verständnis keine Eigenschaft für sich, die man etwa allgemein messen könnte, wie das bei der Produktivität, der Qualität, der Termintreue oder etwa dem Gesundheitsniveau möglich ist.

Oftmals wird auf den Unterschied von Flexibilität und Wandlungsfähigkeit hingewiesen.

„Der Begriff Wandlungsfähigkeit leitet sich aus den Diskussionen zur Flexibilität ab, die gezeigt haben, dass der Begriff Flexibilität den heutigen Markterfordernissen nicht mehr gerecht wird (»Flexibilität ist nicht genug!«). Wenn man Flexibilität als grundsätzlich vorhandene Eigenschaften eines Systems ansieht, wie sie z.B. durch die Mehrfachqualifikation von Mitarbeitern oder technische Überkapazität implementiert werden kann, so ist Wandlungsfähigkeit die Fähigkeit, ein etabliertes System schnell und nachhaltig strukturell zu verändern, d.h. dass das System seinen geplanten Flexibilitätskorridor verlässt und ein neues Niveau zur Erstellung von Dienstleistungen und Produkten erreicht. Flexibilität ist also die Eigenschaft, vorhandene Spielräume in einem etablierten System schnell und mit einem geringen Reaktionsaufwand zu nutzen, wohingegen sich Wandlungsfähigkeit als nachhaltige Veränderung dieses etablierten Systems darstellt.“ (Spath / Hirsch-Kreinsen / Kinkel: Organisatorische Wandlungsfähigkeit produzierender Unternehmen. Stuttgart 2008, S. 11).

Die Unterscheidung von Flexibilität und Wandlungsfähigkeit ist in vielen Zusammenhängen bedeutend und zielführend. Bei unserem Thema geht es um beides. Der Einfachheit halber schließt unser hier verwendeter Begriff von Flexibilität und Flexibilisierung die Wandlungsfähigkeit mit ein. Uns geht es gerade darum, den Streit um Etikettierungen zu vermeiden und den Blick auf das Konkrete, auf den Einzelfall, auf das direkt Erkennbare und den Dialog der Stakeholder zu lenken. Konkrete Maßnahmen, Ansprüche, Vorschläge und Bedenken sollen im Zentrum der Auseinandersetzung stehen. Und nicht, ob es sich nun ein um einen Flexibilitätsbedarf handelt, oder ob eine Wandlungsfähigkeit aufgebaut werden muss.

Flexibilität und Stabilität setzen sich gegenseitig voraus.

Allgemein kann man wohl sagen: Stabilität ist die Lebens- oder Existenzfähigkeit auf Dauer. (Ein stabiles Haus stürzt nicht ein, ein stabiler Baum hält Kälte, Hitze, Sturm und Schneelast stand.)

Stabilität ist dann weder das Gegenteil von Flexibilität noch deren bloße Abwesenheit. Es handelt sich um zwei erforderliche Eigenschaften von Unternehmen wie von (arbeitenden) Personen, die zusammengehören. Flexibilität und Stabilität brauchen einander.

Stabilität kann auch nicht einfach nach derselben Systematik beschrieben werden, die wir für die Flexibilität vorgeschlagen haben. Im Projekt efis haben wir die interne **Stabilität eines Unternehmens** charakterisiert als

- Erhalt und Entwicklung der Leistungsfähigkeit (darin eingeschlossen die Innovationsfähigkeit, ...),
- finanzielle Stabilität und
- Gute Arbeit.

Keines dieser Merkmale ist verzichtbar oder per se weniger wichtig, ihr jeweiliges Gewicht ergibt sich aus der Situation und der betrieblichen Aushandlung. Die Firma, die ihre Leistungsfähigkeit nicht umfassend erhält und ständig entwickelt, wird auf Dauer keinen Erfolg mehr haben. Wenn das Geld nicht reicht, kommt die Pleite. Und die Gute Arbeit ist einerseits eine wesentliche Grundlage der Leistungsfähigkeit, sie ist andererseits Teil der Vereinbarung, die das Zusammenwirken der verschiedenen Beteiligten auf Dauer ermöglicht. Und drittens ist sie ein allgemeiner gesellschaftlicher Anspruch.

Für das arbeitende Individuum bedeutet **Stabilität** die Erhaltung und Entwicklung von persönlichen **Merkmalen** und die Verlässlichkeit von Arbeits- und Lebens**bedingungen**. Wie ein arbeitender Mensch sich in seiner Gesundheit, Kompetenz, Lernfähigkeit, Motivation usw. entwickelt, ist

entscheidend für ihn selbst und ist Bedingung für die Resultate seiner Arbeit. Dies hängt eng mit Bedingungen wie ökonomische und gesundheitliche Gefährdungsfreiheit, Chancen zum Lernen etc. zusammen; es ist aber nicht dasselbe. Es erscheint sinnvoll, den Blick auf beides zu richten, also auf die Merkmale der Person und auch ihre Arbeits- und Lebensbedingungen: Veränderungen können unmittelbar positive oder negative Auswirkungen für die Menschen haben, und sie können die Bedingungen fördern oder untergraben.

Ausgewählte Hinweise aus anderen Projekten

Im Folgenden zitieren wir einige wenige Darstellungen aus anderen Projekten im Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“, aus dem auch das efis-Projekt finanziert wurde. Wir tun dies zum einen, um beispielhaft zu illustrieren, wie verschieden die Begriffe benutzt werden. Zum anderen möchten wir auf Erkenntnisse und Ansätze hinweisen, die möglicherweise für unsere Leserinnen und Leser bei der eigenen Positionsbestimmung nützlich sein können.

In der öffentlichen Diskussion um Flexibilität und Flexibilisierung steht die „Stellschraube Personalkapazität“ eindeutig im Mittelpunkt. Aber in Unternehmen werden auch viele Aktivitäten Flexibilisierung genannt, die sich auf ganz andere Aspekte richten. Und in dem Forschungsprogramm „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gibt es Vorhaben, die sich auch mit dieser Vielfalt befassen.

In Wissenschaft und Praxis gibt es vielfältige Diskussionen und Aktivitäten um Flexibilität und Flexibilisierung. So haben beispielsweise die Chemie-Sozialpartner bundesweit ein gemeinsames Dokument über Möglichkeiten zur Flexibilisierung tariflicher Regelungen veröffentlicht, in dem es um Arbeitszeiten, Entgelte und um Qualifizierung geht.

Da es um einen umkämpften Begriff geht, ist es nicht verwunderlich, dass es kein einheitliches Verständnis gibt. Mehrere Projekte im Förderschwerpunkt geben differenziert Antwort auf die Frage, was sie jeweils unter Flexibilität (und Stabilität) verstehen. Viele beziehen sich dabei auf Diskussionen und Studien in der OECD und der ILO Ende der 80er Jahre und nutzen die weiter oben zitierte Vierfelder-Matrix als Strukturierungshilfe.

Im Folgenden zitieren wir aus Veröffentlichungen verschiedener Projekte, zum einen um die Begriffsvielfalt zu illustrieren (die wir überhaupt nicht für problematisch halten). Darüber hinaus können sich in den Darstellungen auch nützliche Anregungen für unsere Leserinnen und Leser finden, die für ihren Bedarf eine passende Sortierung brauchen.

Im VITNESS-Projekt wurde der Stabilitätsaspekt hinzugefügt und eine „Flexibilitäts- und Stabilitätsmatrix“ zur Diskussion gestellt:

Übersicht

Flexibilitäts- und Stabilitätsmatrix

	Numerisch		Funktional	
	Intern	Extern	Intern	Extern
Flexibilität	NIF: Teilzeitbeschäftigung, Arbeitszeitkonten	NEF: Zeitarbeit, befristete Beschäftigte	FIF: Qualifizierung, Jobrotation, Arbeitsorganisation, variable Vergütung, Produktvielfalt	FEF: Outsourcing, Nebenberufliche Höherqualifizierung, berufliche Auszeiten für Weiterqualifizierung, Absatzmarkt
Stabilität	NIS: Arbeitszufriedenheit, unbefristete Beschäftigte, ungewollte Fluktuation, erfolgsabhängige Vergütung	NES: Initiativbewerbungen, Neukundenakquise, Qualitätsmessung, Position im Arbeitgeber-ranking, Markenwert der Firma, der Produkte oder Dienstleistungen, Bekanntheitsgrad	FIS: Betriebsklima, Vertrauenskultur, Zielvereinbarungen, Führungskräftebeurteilungen, Ideenmanagement, Einbindung der Mitarbeiter in Arbeitsplatzgestaltung, chancengerechte und familienfreundliche Personalpolitik, Prozessroutinen	FES: Employer Branding, Corporate Social Responsibility, Arbeitgeberattraktivität, Image, positive Presseresonanz
Flexibilität und Stabilität	NISF: Mehrfachqualifizierte Beschäftigte, Leistungszulagen, Innovationserfolg, Ergebnismessung, betrieblicher Stellenmarkt, Sabbaticals	NESF: Termintreue, Dauer der Kundenbeziehungen, Marktanteil insgesamt, Zeit von Produktidee zur Marktreife (Time- to-market), Neuproduktanteil	FISF: Potenzialentfaltung, Qualitätsmanagement, Unternehmensleitlinien, kommunikativer, motivierender Führungsstil („supportive leadership“), innovationsfördernde Prozesse, lernförderliche Arbeitsumgebung, Telearbeit	FESF: erweiterte Servicezeiten, Aufbau von Netzwerken zu Lieferanten, Kunden und gesellschaftlichen Gruppen, Einbindung der Kunden in Innovations- und Qualitätsmanagement

NIF (NEF): Numerisch-interne (numerisch-externe) Flexibilität

NISF: Numerisch-interne Stabilität und Flexibilität

FIF (FEF): Funktional-interne (funktional-externe) Flexibilität

FISF: Funktional-interne Stabilität und Flexibilität

NIS (NES): Numerisch-interne (numerisch-externe) Stabilität

FIS (FES): Funktional-interne (funktional-externe) Stabilität

FESF: Funktional-externe Stabilität und Flexibilität

Quelle: Eigene Weiterentwicklung auf der Basis des OECD-Modells (Brunhes, 1989; Bernhard, 2000)



Abb. 2.1.2: Flexibilitäts- und Stabilitätsmatrix (VITNESS) © Flüter-Hoffmann; Stettes (IM Köln)

(Christiane Flüter-Hoffmann / Oliver Stettes (2011), Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität - Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung. In: IW-Trends ; 38 (2011), 1, S. 3-18, hier: S. 5.)

Ebenfalls aus dem VITNESS-Projekt kommt der Bericht über „Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie“, erstellt im Fraunhofer ISI auf der Grundlage der regelmäßig im Verarbeitenden Gewerbe durchgeführten Erhebung *Modernisierung der Produktion* mit Angaben von etwa 1.500 Betrieben.

Kinkel und Maloca beschreiben eine Klassifikation von Betrieben nach fünf „*Betriebstypen nach Seriengröße und Produktkomplexität*“:

„**Typ 1** ‚Variantenflexibilität‘ (27% der Betriebe) zeichnet sich durch einen überdurchschnittlichen Fokus auf die Wettbewerbsstrategie der flexiblen Produktpassung an Kundenwünsche aus, durch Produktentwicklung nach Kundenspezifikation, durch Einzelfertigung komplexer Produkte sowie durch eine Fertigungstiefe, die sich nicht dominant einer geringen, mittleren oder hohen Ausprägung zuordnen lässt.

Typ 2 ‚Neuproduktflexibilität/Innovation‘ (11% der Betriebe) zeichnet sich dadurch aus, dass er überdurchschnittlich auf die Wettbewerbsstrategie innovativer Produkte setzt, Produktentwicklung vorrangig für ein Grundprogramm mit Varianten oder ein Standardprogramm betreibt, komplexe Produkte in Klein- oder Mittelserienfertigung herstellt und bewusst auf eine hohe eigene Fertigungstiefe setzt.

Typ 3 ‚Kosteneffizienz und Liefertreue‘ (16% der Betriebe) zeichnet sich dadurch aus, dass er wettbewerbsstrategisch primär auf Kostenführerschaft und kurze Lieferzeiten setzt, Produktentwicklung für ein Standardprogramm betreibt, einfache Erzeugnisse in Großserien fertigt und strategisch auf eine geringe Fertigungstiefe setzt.

Typ 4 ‚Prozessstabilität und Qualität‘ (25% der Betriebe) setzt strategisch vorrangig auf eine Qualitätsführerschaft im Wettbewerb, betreibt Produktentwicklung für ein Grundprogramm mit Varianten, stellt Produkte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigung her und setzt strategisch auf eine hohe eigene Fertigungstiefe.

Typ 5 ‚Differenzierung in der Nische‘ (21% der Betriebe) setzt wettbewerbsstrategisch auf eine Differenzierungsstrategie (nicht auf Kostenführerschaft), betreibt Produktentwicklung für ein Standardprogramm, stellt Produkte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigungen her und weist eine mittlere Fertigungstiefe auf.“

(Quelle: Fraunhofer ISI: Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010.)

Und aus den Daten der Erhebung identifizieren sie für diese Typen vorherrschende „Performanz Muster“ hinsichtlich Flexibilität, Stabilität, Wirtschaftlichkeit und Innovation, siehe ihre im Folgenden wiedergegebene Tabelle:

Typ	Flexibilität		Stabilität		Wirtschaftlichkeit		Innovation	
	intern	extern	Termin-treue	Qualität	Produktivität	Umsatzrendite	Input	Output
1: Variantenflexibilität	↑	→	↓	↘	↘	→	→	↗
2: Neuproduktflexibilität	↗	↘	→	↓	↑	↑	↑	↑
3: Effizienz & Liefertreue	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓
4: Prozessstabilität & Qualität	↓	↓	→	↑	→	→	↘	→
5: Nischen-Differenzierung	→	↘	→	↑	↓	↑	→	→

Erhebung Modernisierung der Produktion 2009, FHG ISI

Abb. 2.1.3: Performanz Muster bei den Betriebstypen © Kinkel; Maloca / Fraunhofer ISI

(Steffen Kinkel und Spomenka Maloca (Fraunhofer ISI): Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010)

Das Fraunhofer ISI hat außerdem telefonisch 416 Unternehmen befragt mit dem Ziel einer „Messung der betrieblichen Flexibilität und Stabilität“ und dazu folgende Indikatoren verwendet:

Flexibilität:

- „Mögliche kurzfristige, noch profitable Produktionsreduktion (in %)
- Benötigte Zeit für Umstellung auf minimale Produktionsmenge (in Tagen)
- Mögliche kurzfristige Produktionssteigerungen (in %)
- Benötigte Zeit für Umstellung auf maximale Produktionsmenge (in Tagen)
- Produzierbare Varianten ohne große technische Änderungen (% von Durchschnitt)
- Fertigungsdurchlaufzeit in Arbeitstagen
- Umsatzanteil der Produktneuheiten im Jahr 2010 (in %).“

Und Stabilität:

- „Umsatzanteil Stammkundschaft (in %)
- Termingerech ausgelieferte Aufträge (in %)
- Anteil des Hauptprodukts mit Qualitätsmängeln.“

(Som, Oliver: „Messung der betrieblichen Flexibilität und Stabilität - Ergebnisse einer CATI-Befragung.“ VITNESS-Workshop 03.05.2012, S. 9 und 17)

Ein solches Indikatorengefüge kann die Klärung unterstützen, woran genau im jeweiligen Unternehmen Flexibilität und Stabilität gemessen werden sollen. Und die repräsentativen Befunde, die mit diesen Indikatoren erhoben wurden, unterstützen die betriebliche Analyse und Bewertung.

Zur Bestimmung der „Relevanz von Outputflexibilität für die befragten Betriebe“ wurde nach dem Einfluss von konjunkturellen und saisonalen Schwankungen gefragt. Die Erkenntnisse können hilfreich sein, besonders wenn konjunkturelle und saisonale Schwankungen als die zentralen Flexibilisierungstreiber zu identifizieren sind. (Natürlich kann sich ein Veränderungsbedarf auch aus ganz spezifischen Bedingungen des einzelnen Unternehmens heraus ergeben. Zu denken wäre etwa an die Auswirkungen einschneidender Änderungen im EEG auf Photovoltaik-Betriebe oder an die Folgen massenhafter Erkrankungen von Kita-Kindern durch Keime in den Produkten eines bundesweit tätigen Caterers.)

Das Projekt KMUflex fasst den Flexibilitätsbegriff erheblich weiter. So hat z.B. die RKW Deutschland GmbH auf der Basis von Ergebnissen des KMUflex-Projekts eine Broschüre „Good Practice der Flexibilität“ herausgegeben, in der verschiedene realisierte Flexibilisierungsprojekte beschrieben werden. Die betrieblich akuten Veränderungserfordernisse als Ausgangspunkte der Bemühungen sind dabei ausgesprochen vielfältig. Überwiegend stehen Veränderungen in den Absatzmärkten im Mittelpunkt, und zwar nicht nur das Auf und Ab der Absatzmengen. Es geht z.B. um das Wegbrechen bisheriger Hauptkunden und die Erschließung neuer Einsatzfelder, Veränderungen der Kundenanforderungen bei Qualität, Produktfunktionalität, Lieferzeiten, Preisen etc.

Der Projektverbund hat die Flexibilisierungsinstrumente eingeteilt in INTERNE (Flexible Arbeitsorganisation, Arbeitsflexibilität und Flexible technische Arbeitsmittel) sowie EXTERNE (Finanzierung, Flexible Marktstrategien, Überbetriebliche Zusammenarbeit und Arbeitnehmerüberlassung). Eine Liste von ca. 130 Flexibilisierungsinstrumenten wurde aufgrund einer Literaturrecherche erstellt und diese in den genannten sieben Gruppen zusammengefasst.

Die Übersicht über die Flexibilisierungsgruppen aus dem KMUflex-Projekt dokumentieren wir auf der folgenden Seite.

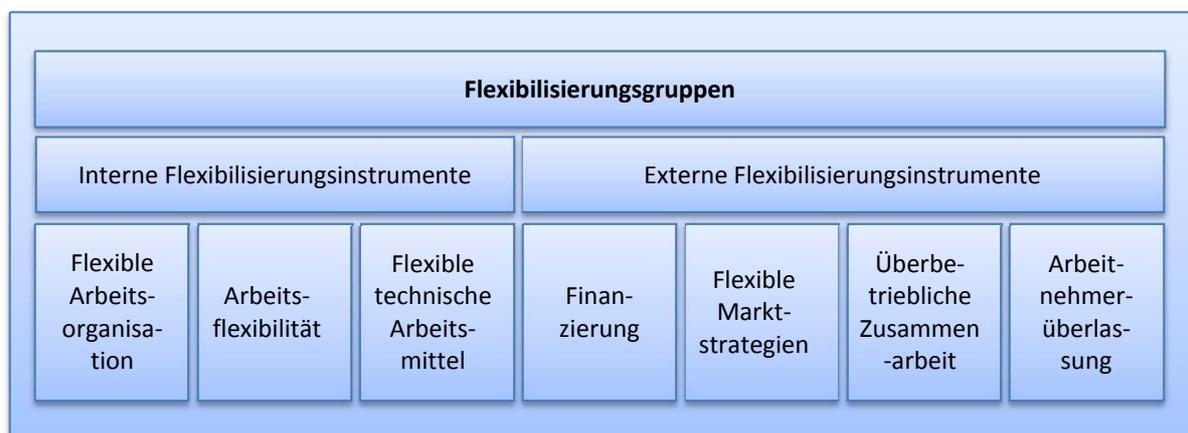


Abb. 2.1.4: Flexibilisierungsgruppen nach KMUflex © TU Chemnitz, IBF (2010), RKW Deutschland (2011)

Und in einem Buchbeitrag führen die Autoren aus: „Bei einer Analyse der Literatur wurden insgesamt 124 Einzelstrategien identifiziert. Um die große Anzahl an Einzelstrategien für den weiteren Projektverlauf nutzbar zu machen, wurden sieben Gruppen der Flexibilität gebildet, welche im Folgenden aufgeführt sind.

- *Flexible Arbeitsorganisation*

Diese Gruppe vereint alle Varianten des flexiblen Einsatzes der Arbeitskraft. Dazu gehören beispielsweise Tätigkeitserweiterung (Job Enlargement), Team- oder Gruppenarbeit sowie Job Rotation.

- *Arbeitsflexibilität*

Das Feld der Arbeitsflexibilität wird aufgrund seiner Komplexität nochmals in die drei Untergruppen Arbeitszeitflexibilität, flexible Anreiz- und Entgeltsysteme sowie Personalentwicklung, Weiterbildung und Qualifikation unterteilt. Einzelne Strategien dieser Gruppen sind beispielsweise Schichtarbeit,

flexible Wochenarbeitszeit, Erfolgsbeteiligung und Zielvereinbarungen sowie Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen.

- *Flexible technische Arbeitsmittel*

Diese Gruppe bündelt alle technischen Ressourcen zur Unterstützung des Wertschöpfungsprozesses. Beispiele hierfür sind Lagerwirtschaftssysteme, CAD- und CAQ-Systeme, Industrieroboter, flexible Fertigungszellen, Produktionsplanung und -steuerungssysteme.

- *Finanzierung*

Flexibilisierungsinstrumente des Finanzmarkts, welche dem Unternehmen einen flexiblen finanziellen Handlungsspielraum ermöglichen, sind in dieser Gruppe subsummiert. Sowohl Subventionsfinanzierung, Beteiligungsfinanzierung, Kreditfinanzierung sowie das Mezzanine-Kapital und weitere Finanzierungsarten sind Beispiele für Instrumente dieser Gruppe.

- *Flexible Marktstrategien*

Zu dieser Gruppe werden Maßnahmen gezählt, bei denen Teile in das Unternehmen eingegliedert (Insourcing) bzw. aus dem Unternehmen ausgegliedert (Outsourcing) werden. Zudem werden Plattformstrategien in dieser Gruppe zusammengefasst.

- *Überbetriebliche Zusammenarbeit*

In dieser Gruppe werden alle Arten von Kooperationen zwischen Unternehmen und/oder Institutionen/Organisationen eingeordnet. Diese Art der Zusammenarbeit kann beispielsweise durch gemeinsame Forschungsprojekte oder einen gemeinsamen Messeauftritt realisiert werden.

- *Arbeitnehmerüberlassung*

Sowohl gewerbsmäßige als auch nicht gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassungen werden hier zusammengefasst. Leiharbeit und Arbeitgeberzusammenschlüsse sind konkrete Beispiele für die zu dieser Gruppe gehörenden Maßnahmen.“

(Martina Ganß, Heiko Baum, Jens Schütze, Ralica Ivanova: Ein Beitrag zur Entwicklung einer Flexibilitätstheorie. In Egon Müller, Birgit Spanner-Ulmer: Nachhaltigkeit in Fabrikplanung und Fabrikbetrieb. Chemnitz 2011)

Fazit

Die relevanten Begriffe fassen wir im Vergleich mit den meisten Projekten recht weit. Für uns gehören Aspekte zu Flexibilität und Flexibilisierung, die für andere außerhalb des Themas liegen. Folgerichtig gilt das auch für die Flexibilitätstreiber, die wir in die Betrachtung einbeziehen. Damit verwenden wir einen anderen Ansatz, als er die öffentliche Debatte dominiert, in der wir oft ein stark eingegengtes Verständnis ausmachen.

Da es bei uns ausdrücklich um die Gestaltung betrieblicher Flexibilisierungsvorhaben geht, sind Repräsentativität, Kategorisierung etc. für uns weniger bedeutend, als wären vor allem gesicherte empirische Erkenntnisse unser Ziel. Kern unseres Vorschlags ist es, den konkreten betrieblichen Flexibilisierungsbedarf zu analysieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln und auszuhandeln, statt pauschal vom „zentralen Erfolgsfaktor Flexibilität“ zu sprechen.

Die zentrale Besonderheit unseres Flexibilisierungsansatzes sehen wir im Stellenwert der Guten Arbeit - der Mitarbeiterperspektive - bei der Analyse und Bewertung von Flexibilisierungsmaßnahmen. Auch wir halten es für sinnvoll und wichtig, die Gute Arbeit als Basis stabiler Leistungsfähigkeit zu begreifen. In der efis-Systematik einer Nachhaltigen Flexibilisierung besitzt sie darüber hinaus einen eigenständigen Stellenwert. Die Gute Arbeit muss, um in der Auseinandersetzung als wichtig akzeptiert zu werden, nicht belegen, dass sie auch die Rendite fördert. Zur Verdeutlichung formulieren wir zugespitzt: Selbst wenn man nachweisen könnte, dass die extrem zerstückelte, komplett sinnentleerte Arbeit die betriebswirtschaftlich effizienteste Vorgehensweise wäre, bliebe sie ein Verstoß gegen die Regeln der menschengerechten Arbeitsgestaltung.

Dies halten wir vor allem aus diesen beiden Gründen für bedeutend:

1. Anteilseigner/Management und Beschäftigte (mit ihren Interessenvertretungen) sind die beiden zentralen Beteiligungsgruppen, wenn es um das Unternehmen geht. Die eigenständige Artikulation von Bedürfnissen und Zielen ist Voraussetzung eines erfolgreichen Dialogs.
2. Die Gute Arbeit ist auch ein gesellschaftlicher Anspruch an die betriebliche Flexibilisierungsstrategie. Fehlende Gute Arbeit (Gesundheit, angemessenes Entgelt, Qualifikation, demokratische Teilhabe etc.) geht nicht nur zu Lasten der unmittelbar betroffenen Menschen sondern auch der öffentlichen Kassen und der allgemeinen Lebensqualität.

2.2. Was ist nachhaltige Flexibilisierung?

Dass Flexibilisierung einerseits wohl unumgänglich und oft für viele auch wünschenswert ist, ist unbestritten, andererseits sind die häufigen negativen Folgen vieler Flexibilisierungsmaßnahmen für Menschen, Betriebe und Gesellschaft unübersehbar. Daher schlagen wir vor, nach einem Ausweg zu suchen und eine betriebliche Nachhaltige Flexibilisierungsstrategie zu erarbeiten.

In der efis-Vorhabensbeschreibung spielt der Begriff „Nachhaltige Flexibilisierung“ schon eine prominente Rolle. „Gegen ein verengtes Konzept interner und primär finanzieller Stabilität setzen wir auf nachhaltige Flexibilisierung. Darunter verstehen wir eine Strategie, die es einem Unternehmen ermöglicht, in turbulenten Marktumfeldern langfristig leistungs- und innovationsfähig zu bleiben, den Beschäftigten stabile Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven zu bieten und auf diese Weise einen Beitrag zur regionalen Strukturentwicklung zu leisten. (...) Eine nachhaltige Flexibilisierungsstrategie stellt sicher, dass mittel- und langfristig nicht die Stabilitätsvoraussetzungen der für die Unternehmen überlebenswichtigen Flexibilität ausgehöhlt werden.“ (S. 4)

Nachhaltige Flexibilisierung - eine Definition

Nachhaltige Flexibilisierung soll - so kann man das Diskutierte zusammenfassen - einen erfolgreichen Umgang mit der Volatilität ermöglichen, die bekannten Nachteile vieler Flexibilisierungen vermeiden und die benötigte Wandlungsfähigkeit erzeugen oder nicht gefährden. Entsprechend unserem beschriebenen umfassenden Flexibilisierungsbegriff definieren wir Nachhaltige Flexibilisierung wie folgt:

- ⇒ Sie bewirkt die aktuell erforderliche Flexibilität.
- ⇒ Sie erhält und entwickelt die Fähigkeiten und die Ressourcen, die erforderlich sind, um zukünftigen Anforderungen genügen und zukünftige Chancen nutzen zu können.
- ⇒ Sie wird der Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und der Gesellschaft gerecht.

Als *aktuell erforderliche Veränderungen* wird dominant über die Anpassung der Personalkapazität an Auftragsschwankungen diskutiert (Arbeitszeiten, Leiharbeit, Werkverträge, ...). Aber auch ganz andere Dinge werden unter der Überschrift „Flexibilität“ behandelt, wie im Kapitel 2.1. angedeutet.

Bei *zukünftigen Anforderungen und Chancen* geht es um die konkreten Produkte, Materialien, Verfahren und Fähigkeiten dieses Betriebes. An allgemein absehbaren Entwicklungen sind heute insbesondere zu nennen:

- die demografische Entwicklung,
- ökologische Herausforderungen und Entwicklungsoptionen,
- weiter fortschreitende Globalisierung,
- weitere technische Entwicklungen bei Produkten und Verfahren (z.B. Informatisierung, neue Materialien etc.).

Stichworte bezüglich der *Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und der Gesellschaft* sind z. B.:

- die Gesundheit (s. etwa die alarmierenden Berichte der Krankenkassen (TK, BKK, ...) und der BAuA),
- die absehbare Überforderung der Sozialversicherungssysteme.

Die interne Stabilität als Voraussetzung der Flexibilität (s.o.) wird ausdrücklich nicht nur als finanzielle Stabilität und als betriebliche Leistungsfähigkeit verstanden; im efis-Projekt gehört dazu auch die Gute Arbeit, und das nicht nur als Voraussetzung der Leistungsfähigkeit sondern als Kriterium mit einem eigenständigen Gewicht als gesellschaftlicher Anspruch.

Verständigung über Flexibilisierungstreiber

Wir greifen noch einmal die oben schon erwähnte Definition aus einem betrieblichen Teilprojekt auf. Die Projektgruppe des Betriebsrats hat da formuliert: „**Flexibilitätsanforderungen an die Arbeit und an die Beschäftigten** ergeben sich nicht nur aus Unternehmenssicht sondern auch aus den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen.“ Die volatilen Märkte sind nach dieser Auffassung also keineswegs die einzigen Flexibilisierungstreiber.

Wir haben oben schon deutlich gemacht, dass die Systematik, mit der die Flexibilität eines arbeitenden Menschen beschrieben werden kann, auf das Unternehmen nicht anwendbar ist. Aus verschiedenen Richtungen wirken Kräfte auf die Firma ein, die Flexibilisierungen erforderlich machen. Der **Flexibilitätsbedarf eines Unternehmens** ergibt sich aus:

- äußeren Anforderungen und Bedingungen (Absatzmärkte, Arbeitsmarkt, Gesetze etc.) und
- inneren Anforderungen und Bedingungen (Personalstruktur, Forderungen und Wünsche, ...).

Eine nicht nur reagierende, sondern proaktive Flexibilisierung berücksichtigt erwartete Entwicklungen (und entwickelt möglicherweise Fähigkeiten, auch Unerwartetes schnell wahrzunehmen). Indem sie außerdem eigene Zielsetzungen berücksichtigt, folgt sie nicht nur vorgefundenen Anforderungen. Erst im Zusammenhang mit den eigenen (strategischen) Zielsetzungen (E-Mobilität, sparsame Autos, zukünftiger Platz im Markt, ...) wird es möglich, die äußeren und inneren Flexibilisierungstreiber sinnvoll zu gewichten und zu bewerten. Flexibilisierung ist nicht nur „dem Zwang gehorchen“, das Unternehmen nimmt selbst Einfluss auf die Gestaltung seines Flexibilisierungsbedarfs.

Es geht auch nicht nur darum, wie groß der Flexibilisierungsbedarf ist. Für eine konkrete Beschreibung ist es unerlässlich zu benennen, in welche Richtung die Veränderung ermöglicht werden soll. Es ist jeweils eine andere Flexibilität gefordert, je nachdem, ob es beispielsweise darum geht,

- das Produktionsvolumen zu erhöhen oder zu senken,
- das Produkt-Angebot wesentlich zu erweitern oder zu konzentrieren,
- Qualitätsnormen eines neuen Kunden oder eines neu erschlossenen Verkaufsmarktes zu berücksichtigen,
- die Komponenten eines neuen Zulieferers zu verarbeiten oder
- ein innovatives Energie sparendes Betriebsmittel zu nutzen.

Wenn von Flexibilität als entscheidendem Erfolgsfaktor die Rede ist, kann es sein, dass zwei Gesprächspartner etwas sehr Unterschiedliches damit meinen.

Die logische Struktur eines betrieblichen Diskussionsprozesses über eine Nachhaltige Flexibilisierung wird auf der folgenden Seite grafisch zusammengefasst. Es folgt dann die gleiche Grafik mit einigen erläuternden Ergänzungen.

Nachhaltige Flexibilisierung, Struktur der Diskussion

Äußere Anforderungen
und Bedingungen

und

Innere Anforderungen
und Bedingungen

werden entsprechend den (strategischen) Zielen des Unternehmens bewertet.
Daraus wird abgeleitet:

der Flexibilisierungsbedarf:
hinsichtlich des Unternehmens
und
bezogen auf die arbeitende Person

Um diesen Flexibilisierungsbedarf zu decken, entscheidet man sich
(aus der Vielfalt möglicher Lösungen)
für:

Maßnahmen

Dabei berücksichtigt man die zu erwartenden Auswirkungen auf die

Stabilität (Unternehmen)

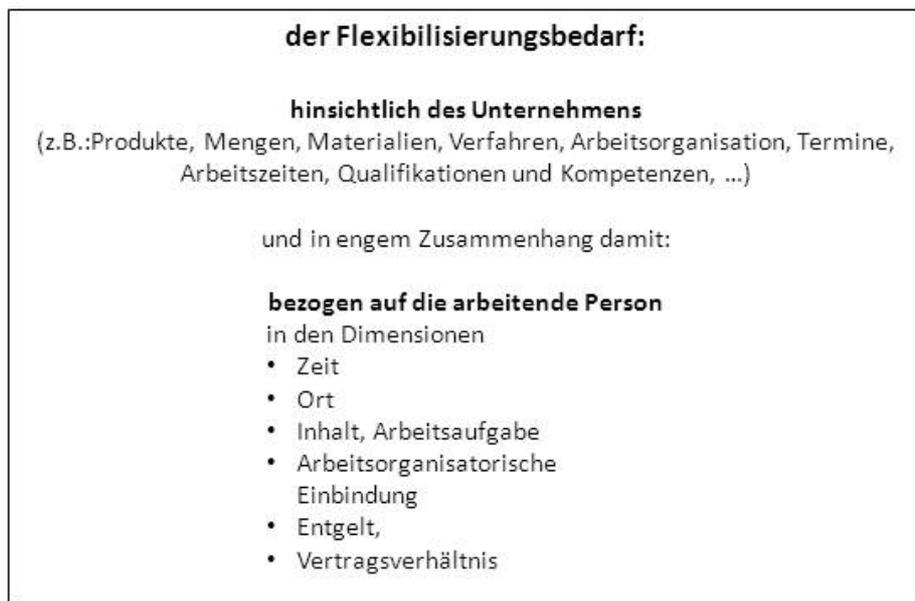
Stabilität (arbeitende Person)

Abb. 2.2.1.: Nachhaltige Flexibilisierung, Struktur der Diskussion von ffw GmbH/Peter Brandt

Nachhaltige Flexibilisierung, Struktur der Diskussion



werden entsprechend den (strategischen) Zielen des Unternehmens bewertet.
 Daraus wird abgeleitet:



Um diesen Flexibilisierungsbedarf zu decken, beschließt man aus der Vielfalt möglicher Lösungen:

Maßnahmen

Dabei berücksichtigt man die zu erwartenden Auswirkungen auf die



Abb. 2.2.2.: Nachhaltige Flexibilisierung, erläutert. (ffw GmbH/Peter Brandt)

Partizipation

Wir haben in der Einleitung deutlich gemacht, dass die Entwicklung einer Nachhaltigen Flexibilisierungsstrategie einen Dialog der wesentlichen Beteiligten erfordert. In diesem Dialog bringen die verschiedenen Stakeholder ihre Ansprüche und Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Ideen zur Geltung. Das ist umso erfolgsversprechender, je konkreter die Diskussion ist, je stärker die direkt Beteiligten am Dialog teilnehmen.

Innerhalb des Betriebs geht es insbesondere um die verschiedenen Beschäftigtengruppen mit ihrem Wissen (Lösungsbeiträge) und ihren Ansprüchen (Anforderungen an die zukünftige Entwicklung). Der Betriebsrat sollte eine wesentliche Rolle bei der Organisation und Moderation dieser Mitarbeiterbeteiligung spielen und dabei auch seine gesamtbetriebliche Perspektive einbringen. Dazu gehört auch die Vermittlung zwischen divergierenden Gruppeninteressen. Änderungen bei der Organisation der Arbeit bedeuten auch eine Neuverteilung und Weiterentwicklung von Aufgaben, dabei sollten nicht die Einen auf Kosten von Anderen profitieren. Im Zweifel muss der Betriebsrat seine Verantwortung wahrnehmen und einen etwaigen Konflikt durch seine Entscheidung beenden.

Beteiligte im Umfeld sind unmittelbar die Kunden, Lieferanten, Anteilseigner und Wettbewerber, aber auch das engere und weitere wirtschaftliche, wissenschaftliche, gesellschaftliche und politische Umfeld.

Verschiedene Stakeholdergruppen melden ihre Ansprüche an, sie liefern Impulse und Anregungen auch für neuartige Lösungen zur Weiterentwicklung von Arbeitsmethoden, Technologien, Materialien, Organisations-, Führungs- und PE-Konzepten, um veränderten Anforderungen zu genügen und neue Chancen zu nutzen.

Der efis-Projektantrag hatte dazu formuliert: „Aus unserer Sicht lautet die entscheidende Frage für die Entwicklung einer nachhaltigen Flexibilisierungsstrategie: Wie kann sichergestellt werden, dass im Prozess der Formulierung von Flexibilisierungsstrategien nicht nur die kurzfristigen Stabilitätsinteressen der Anteilseigner, sondern auch die langfristigen Interessen der Beschäftigten und anderer Stakeholder angemessen berücksichtigt werden? Im Einklang mit der internationalen Arbeitsforschung, vor allem aus den nordischen Ländern (Friedrich et al. 2008, Ramstad 2005), gehen wir davon aus, dass dabei einem von den betrieblichen Interessenvertretungen initiierten partizipativem Strategiebildungsprozess eine Schlüsselrolle zukommt.“ (S. 4)

Umfassende Gestaltungsaufgabe

Nachhaltige Flexibilisierung ist eine umfassende, eine ganzheitliche Gestaltungsaufgabe. Sie kann alle Aspekte der Unternehmensentwicklung betreffen.

Und auch die personalbezogene Flexibilisierung darf sich nicht darin erschöpfen, die Anzahl der Beschäftigten und deren Arbeitszeit an den aktuellen Bedarf des Unternehmens anzupassen. Großes Augenmerk verdienen insbesondere die Aufgabenzuschnitte, die Qualifizierung und der Gesundheitsschutz.

Bei den massenhaften Bemühungen um Qualitätsverbesserungen in den 90er Jahren haben viele eine zentrale, oft überraschende Erfahrung gemacht: „Qualität muss man produzieren, nicht in fertige Produkte hineinprüfend“, war ein häufig gehörter Satz. Und wo es dann im Rahmen der Entwicklung eines Qualitätsmanagements gelang, das Arbeiten selbst zu verändern, um bessere Qualität zu produzieren, gab es gleichzeitig oft überraschende Erfolge auch auf anderen Gebieten, etwa bei der Produktivität oder der Gesundheit. Wenn betriebliche Prozesse und Werkzeuge unter

den Gesichtspunkten von Flexibilität und Stabilität zum Gegenstand der Diskussion werden, dann sind ähnliche Effekte zu erwarten.

Die Entwicklung einer Nachhaltigen Flexibilisierungsstrategie als Prozess

In der Entwicklung eines nachhaltigen Flexibilisierungskonzepts scheinen insbesondere folgende Schritte erforderlich zu sein:

1. Flexibilisierungsziele thematisieren:
Welche Flexibilitätseinschränkung oder Starrheit, welches Veränderungshemmnis soll überwunden werden?
Was behindert die erforderliche Entwicklung des Unternehmens?
2. Flexibilisierung im Zusammenhang der Zukunftsaufgaben des Unternehmens diskutieren:
Welche Herausforderungen sind absehbar?
Was ist nötig, um sie zu bewältigen?
Flexibilisierungsgegenstände benennen:
Wer und was muss wie flexibel sein?
Wer oder was muss oder will flexibilisiert werden?
Wie kann man die jeweils erforderliche oder gewünschte Flexibilität beschreiben?
3. Maßnahmen zur Entwicklung der angestrebten Flexibilität planen:
Was genau soll getan werden?
4. Auswirkungen auf die interne Stabilität prüfen:
Ist mit unbeabsichtigten negativen Folgen zu rechnen?
5. Den Prozess organisieren:
Wie sehen die Entscheidungs- und Partizipationsprozesse aus, die eine nachhaltige Flexibilisierungsstrategie ermöglichen?

Die Analyse- und Gestaltungsinstrumente, die im efis-Projekt entwickelt und erprobt wurden, verstehen wir auch als Werkzeuge einer solchen Entwicklung nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien.

3. Analyse- und Gestaltungs-Tools

Ein zentrales Anliegen des efis Projektes ist es, zur Entwicklung und Verwirklichung nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien in Unternehmen beizutragen. In diesem Abschnitt sollen zwei Werkzeuge vorgestellt werden, die wir zu diesem Zweck entwickelt und erprobt haben.

Die verbreiteten Flexibilisierungsmaßnahmen haben offensichtlich häufig negative Folgen für die betroffenen Menschen. Betriebsräte und Gewerkschaften bemühen sich oft mit Erfolg, diesen entgegenzuwirken. So wird der Einsatz Leiharbeitnehmern verhindert oder durch die Vereinbarung von Quoten begrenzt, Übernahmeregelungen werden getroffen, Entgelte aufgestockt oder die Arbeitsbedingungen der Entliehenen verbessert, etwa durch Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der Förderung der Integration in die Belegschaft des Einsatzbetriebes (vgl. www.gleicharbeit-gleichesgeld.de das Projekt GRAziL, www.grazil.net, oder das entsprechende Arbeitsfeld der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, www.gda-portal.de).

Ausgangspunkt des efis-Projekts ist einerseits die Hypothese, dass viele heute durchgeführte Flexibilisierungsmaßnahmen negative Konsequenzen auch für die Unternehmen haben (vgl. die in der Einleitung zitierten Passagen aus dem Projektantrag). Ähnliche Fragen werden beispielsweise auch von der IG Metall Bezirksleitung NRW aufgeworfen. In dem Industriepolitischen Memorandum „Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken“ werden folgende „sieben Gründe, den Einsatz von Leiharbeit kritisch zu hinterfragen und auszubremsen“:

1. Die Strategiefalle
2. Die Ausredenfalle
3. Die Imagefalle
4. Die Fachkräftefalle
5. Die Arbeitsorganisationsfalle
6. Die Motivationsfalle
7. Die Kostenfalle“

(IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen: „Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken.“ 2. Industriepolitisches Memorandum, Düsseldorf 2010, S. 26)

Ein weiterer wichtiger Ausgangspunkt war und ist die Annahme, dass erforderliche Flexibilisierungen mit unterschiedlichen Instrumenten und auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden können. Und jeweils ist mit unterschiedlichen Folgen für die Firma und ihre Beschäftigten zu rechnen.

Unsere Herangehensweise knüpft an Fragen an, wie sie etwa im Zusammenhang von „Besser statt billiger“-Strategien gestellt werden. Aktivitäten unter diesem Motto wollen die betriebliche Entwicklungsrichtung beeinflussen und erarbeiten entsprechende Gestaltungsvorschläge, nicht zuletzt um zur Sicherung der qualifizierten Arbeitsplätze beizutragen.

Erstens haben wir das Thema Leiharbeit aufgegriffen, das im Zentrum der öffentlichen Diskussion über Flexibilisierung stand. Genauer ging es darum, Betriebsräte - aber auch andere betriebliche Akteursgruppen - dabei zu unterstützen, die eigene Bewertung der betrieblichen Planungen zu klären, zu präzisieren und zu untermauern. Aus der Perspektive der internen Stabilität oder der ökonomisch-sozialen Nachhaltigkeit ergeben sich Fragen, die an den vorgesehenen Leiharbeits-Einsatz gestellt werden.

Mit dem zweiten Tool arbeiten wir an einem positiven Flexibilitätskonzept aus Arbeitnehmersicht. Die Frage war insbesondere bei der Auswertung einer Belegschaftsbefragung aufgekommen, mit der Flexibilisierungserfahrungen im Zusammenhang der Krise 2009 und danach untersucht wurden:

„Welche Flexibilität brauchen eigentlich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Es ist doch nicht einzusehen, dass Flexibilisierung immer als etwas diskutiert wird, was Arbeitnehmer zu erleiden haben, eine Zusatzleistung, die ihnen heutzutage abverlangt wird, als etwas, was das Unternehmen braucht?“ Es wurde ein Diskussionsprozess unter Arbeitenden organisiert - unbedingt nicht nur Funktionäre! - mit dem Ziel,

- konkrete betriebliche Gestaltungsinitiativen zu entwickeln,
- einen Beitrag zur betriebsübergreifenden Diskussion über nachhaltige Flexibilisierung zu erarbeiten,
- Werkzeuge und Vorgehensweisen für eine partizipative Entwicklung nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien zu erproben.

Auf den folgenden Seiten beschreiben wir die Werkzeuge und unsere Erfahrungen damit. Die Beschreibung ist recht ausführlich, manchem wäre möglicherweise ein kurzes und knappes Konzept lieber gewesen. Wir haben uns entschieden, sowohl unsere Überlegungen und Begründungen als auch die gemachten Erfahrungen recht plastisch und im Zweifel eher detailreich zu beschreiben, um ein möglichst deutliches Bild zu vermitteln.

3.1. Workshop-Konzept:

Abschätzung der betrieblichen Folgen eines Leiharbeitseinsatzes

Dass der Einsatz von Leiharbeit vielfältige Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Zukunftssicherheit eines Unternehmens haben kann, bestreitet kaum jemand. Und viele, insbesondere Betriebsratsmitglieder, Führungskräfte und andere, die sich Gedanken über die Zukunft des Unternehmens insgesamt machen, haben irgendwie ein Gefühl, sind der Überzeugung, dass massiver Leiharbeitseinsatz auf die Dauer nicht gut für die Firma sein kann. Aber dieses Gefühl, diese Einschätzung bleibt im Nebulösen, wird nicht konkret diskutierbar, erlangt nicht die Klarheit und keine Ausdrucksform, die in der innerbetrieblichen Diskussion wirksam würde, wenn es um Entscheidungen über Pläne zum Einsatz von Leiharbeit geht.

Wir verstanden es als unsere Aufgabe, etwas zu entwickeln, wodurch die innerbetriebliche Diskussion gestärkt und empirisch unterfüttert werden kann: Wie können die vielen ex-post-Erkenntnisse über oft negative Folgen genutzt werden, um im Betrieb konkret geplante Maßnahmen zu bewerten und günstiger zu gestalten? Es sollte ein Instrument entstehen, durch dessen Anwendung Folgenabschätzungen genauer und sicherer werden können. Es sollte über das Aufeinanderprallen von Behauptungen hinausgehen: „Die negativen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit werden auf mittlere Sicht den Betrieb gefährden.“ - „Wenn das Unternehmen nicht auf diese Weise flexibel wird, hat der Standort keine wirtschaftliche Zukunft.“ Wenn man die Argumente der jeweils anderen nachvollziehen will, um sie zu entkräften oder zu akzeptieren, dann muss man ziemlich genau wissen, worüber man spricht. Eine Folgenabschätzung - das wurde sehr schnell klar - kann sich nur auf konkrete Maßnahmen beziehen, nicht auf Strategien. Nur wenn es um eine konkret beschriebene Veränderung geht, kann man konkrete Folgen abschätzen.

Es wurden für die Folgenabschätzung mehrere Ideen und Konzeptansätze diskutiert, hier zwei Beispiele:

1. Ausgangspunkt eines Ansatzes war die Gewissheit, dass einfache „Wenn-Dann-Aussagen“ dem komplexen Thema nicht gerecht werden können, und dass es sich um ein Wirkungsgefüge aus unzählbaren Faktoren und wechselseitigen Beeinflussungen handelt. Es ging um eine einfache grafische Darstellung von einerseits Flexibilisierungsmaßnahmen und andererseits (möglichen) Resultaten im Unternehmen als Sortierschema für eine Sammlung empirischer Befunde.

Auf diese Weise sollten für unterschiedliche Prognose-Fragestellungen Informationen auffindbar gemacht werden um verschiedene Vermutungen zu untermauern oder den Zweifel zu stärken. Es sollten Befunde unterschiedlichster Qualität gesammelt und zum Vergleich angeboten werden. Deren Übertragbarkeit und Aussagekraft müssten dann die jeweiligen Nutzer beurteilen.

2. Ein weiterer Ansatz bestand darin, die Folgenabschätzung in Schritte zu zerlegen, um eine Prognose nachvollziehbar zu machen: Unmittelbare Auswirkungen einer Flexibilisierungsmaßnahme benennen, deren Konsequenzen wieder unmittelbare Wirkungen nach sich ziehen, bis man schließlich bei den Auswirkungen anlangt, die für die Bewertung relevant sind.

Ein Beispiel: Einsatz von Leiharbeit hat direkte Wirkungen auf die Arbeitsorganisation (Einarbeitung, Qualifikations- und Erfahrungsniveau, ...); dadurch ändern sich die Störanfälligkeit bzw. Robustheit der Prozesse (Umgang mit Störungen, Bewältigung von Bedarfsspitzen oder Produktänderungen, ...); dadurch ändert sich die Leistungsfähigkeit (Qualitätsniveau, Innovationsklima, Effizienz, Gesundheit, ...). Die einzelnen Folgerungsschritte wären zu

dokumentieren, der Gedankengang würde für andere nachvollziehbarer. Je unmittelbarer die vermutete Auswirkung ist, je kleiner das Glied in der angenommenen Wirkungskette, umso ertragreicher kann eine Diskussion sein, so die Überlegung. Wir wollten solche Wirkungsketten anbieten und die einzelnen Schritte oder Kettenglieder durch Checklisten unterstützen.

Die Auswahl fiel schließlich auf ein Workshop-Konzept, das die ffw GmbH innerhalb des efis-Projekts ausgestaltet und erprobt hat. Es geht darum, das Wissen und die Erfahrung von Betriebsratsmitgliedern (oder Angehörigen anderer Akteursgruppen) systematisch zu sammeln und zu bündeln, um die Folgen eines geplanten Leiharbeitseinsatzes für das Unternehmen im Vorhinein genauer einzuschätzen.

Der Ablauf

Folgende Grafik fasst den Gesamtprozess zusammen:



Abb. 3.1.1.: Folgenabschätzung Leiharbeit: Arbeitsschritte von ffw GmbH /Peter Brandt

Im ersten Schritt - wichtige Grundlagen - werden einige Entwicklungen und verbreitete Vorgehensweisen in der Steuerung globaler Wertschöpfungssysteme besprochen. Vieles davon ist den Teilnehmenden schon geläufig und muss nur zusammenfassend genannt werden.

Insbesondere gehört es aber zu diesem ersten Arbeitspaket, vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Tendenzen einen groben Überblick über die Situation dieser Firma zu erstellen: Umfeld (Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, von wem geht welcher Flexibilisierungsdruck aus?), Stärken, Herausforderungen und Zukunftsplanungen/strategische Orientierungen.

Wenn möglich sollten die Fakten im Vorfeld schon gesammelt und Wandzeitungen entsprechend vorbereitet werden, um die knappe Zeit im Workshop für die Arbeit an der qualitativen Einschätzung zu nutzen.

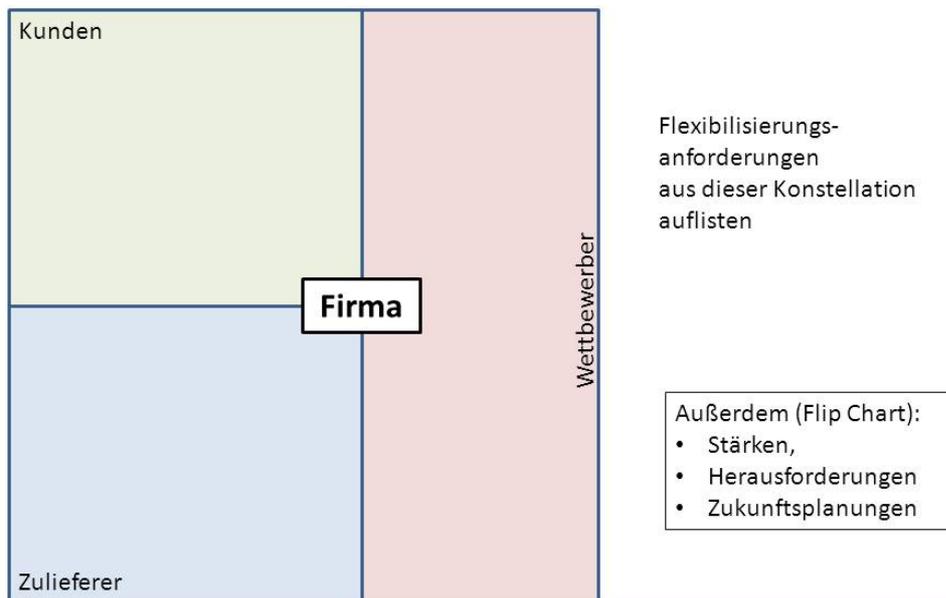


Abb. 3.1.2: Situation der Firma: Schema der zu erstellenden Wandzeitungen von ffw GmbH/Peter Brandt

Im Folgenden dokumentieren wir ein Beispiel aus einem der Workshops. Es macht sehr deutlich, wie wichtig es ist, sich wenigstens kurz mit der Gegenwart und Zukunft des Unternehmens grundsätzlich zu befassen. Denn die zusammengetragenen Aspekte sind bedeutend, wenn es darum geht, die Folgen des Leiharbeitseinsatzes zu bewerten.

Stärken der GmbH

- kurze Lieferzeiten
- Qualität des Produkts
- strategische Bedeutung des Produkts für den Konzern
- Eingehen auf Kundenwünsche

Abb. 3.3.3: Beispielhafter Auszug aus dem Fotoprotokoll eines Workshops von ffw GmbH/Peter Brandt

Das zweite Arbeitspaket besteht in einer Vergewisserung über die gemeinsamen Erfahrungen mit dem Thema: Was ist bisher passiert? Welche Folgen hatte das? Welche Auseinandersetzungen gab es? Und was soll in Zukunft auf jeden Fall anders laufen? Auch hier empfiehlt es sich, die wichtigsten Meilensteine vor dem Workshop zusammenzutragen und mit einer vorbereiteten Metaplanwand zu starten. Das Aufgeschriebene kann bei Bedarf ergänzt werden. Vor allem aber soll in einer gemeinsamen Diskussion eine Zusammenfassung der wichtigen Auswirkungen und der eigenen Erfahrungen und Schlussfolgerungen entstehen.

Maßnahme (Inhalt, Umfang)	Wichtigste Auswirkungen	Diskussionen, Alternativvorschläge	Was soll in Zukunft anders laufen?

Abb. 3.3.4: Vergewisserung über die gemeinsame Erfahrung, Schema der Wandzeitung von ffw GmbH/Peter Brandt

Im dritten Schritt wird die Frage beantwortet, worum genau es ab jetzt in diesem Workshop gehen soll. Was genau ist die vorgesehene Maßnahme, deren Folgen abgeschätzt werden sollen? Was ist Gegenstand der Folgenabschätzung? Wird eine spezielle Maßnahme in den Blick genommen, etwa die Besetzung einer Montageabteilung zur Hälfte mit LeiharbeiterInnen? Was genau ist über diese Planungen bekannt? Oder geht es um den Leiharbeitseinsatz in diesem Unternehmen insgesamt? Es ist wichtig, das klar und sichtbar aufzuschreiben, damit sichergestellt ist, dass alle über dasselbe reden.

Kriterien für die Folgenabschätzung

Das Workshop-Konzept sieht vor, dass die Teilnehmenden eine konkrete und differenzierte Abschätzung dessen erarbeiten, was man an kurz- und mittelfristigen Folgen des Leiharbeitseinsatzes erhoffen darf und befürchten muss. Dass sie diese anstrengende und ungewohnte Arbeit auf sich nehmen, ist überhaupt nicht selbstverständlich. Dafür müssen sie durch gute Argumente gewonnen werden.

Ob bestimmte Entscheidungen des Managements den dauerhaften Bestand und Erfolg des Unternehmens fördern oder gefährden, wird unter Arbeitenden, einschließlich der Betriebsratsmitglieder, kontinuierlich diskutiert. Als offizielles Betriebsratsthema ist es aber immer noch häufig etwas anrühlich. Ein Arbeitsschritt, der eine Brücke bauen kann, kann z.B. durch die Frage eröffnet werden, welche Risiken beim Leiharbeitseinsatz gesehen werden. Das kann eine Diskussion darüber initiieren, ob die Einmischung in die Diskussion über die Entwicklungsrichtung der Firma nicht durchaus Aufgabe des Betriebsrats ist.

Schließlich muss noch geklärt werden, warum die Auswirkungen betrieblich konkret untersucht werden müssen, warum es nicht ausreicht, darauf hinzuweisen, dass „die Folgen doch allgemein bekannt sind“.

Dazu zitieren wir ein paar zentrale Befunde aus ausgewählten Veröffentlichungen. Z.B.: „Für ‚gleiche Arbeit‘ wird ein ‚ungleicher Lohn‘ gezahlt, Belegschaften erster und zweiter Klasse entstehen, Tarifverträge werden unterlaufen, Mitbestimmung reduziert. ‚Billigere‘ Leiharbeiter verunsichern und ‚disziplinieren‘ als Druck- und Drohpotential Stamarbeitskräfte und Kernbelegschaften.“ (H.

Holst, O. Nachtwey, K. Dörre: „Funktionswandel von Leiharbeit.“ Otto-Brenner-Stiftung, August 2009, S.1)

Und aus der Zusammenfassung: „Die ‚neue Leiharbeit‘:

- ... ersetzt tendenziell reguläre Beschäftigung
- ... schafft Konkurrenz zwischen Beschäftigtengruppen
- ... nutzt Deregulierungsbestrebungen
- ... lässt Tarif-Dumping zu
- ... wird zur Durchsetzung neuer Produktionskonzepte genutzt.“ (a.a.O., S. 21)

Aus einer Broschüre der IG Metall NRW eignen sich zusammenfassend besonders die „sieben Gründe, den Einsatz von Leiharbeit kritisch zu hinterfragen und auszubremsen:

1. Die Strategiefalle
2. Die Ausredenfalle
3. Die Imagefalle
4. Die Fachkräftefalle
5. Die Arbeitsorganisationsfalle
6. Die Motivationsfalle
7. Die Kostenfalle.“

(IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen: „Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken.“ 2. Industriepolitische Memorandum, Düsseldorf 2010, S. 26).

Das soll einerseits Richtungen andeuten, in die eine differenzierte Einschätzung schauen kann, andererseits wird bei so einem etwas genaueren Hinsehen recht schnell klar, dass eine konkrete Abschätzung nur betrieblich möglich ist.

Die **Folgenabschätzung** selbst geschieht zunächst dadurch, dass jede und jeder einen Fragebogen ausfüllt, in dem differenziert nachgefragt wird, mit welchen Folgen die jeweilige Person rechnet. Es geht, in der Sprache des efis-Projektantrags formuliert, um die **interne Stabilität**.

Der efis-Verband hat „interne Stabilität“ definiert als

- Leistungsfähigkeit (einschließlich Innovationsfähigkeit, Fähigkeit zum Umgang mit Störungen, Konflikten und Veränderungen etc.),
- Gute Arbeit aus Mitarbeiterperspektive und
- finanzielle Stabilität (Was spart die Firma unmittelbar? Was zahlt sie?).

Welche Merkmale sind dabei besonders wichtig und welches die bedeutenden Folgen des Leiharbeitseinsatzes? Das festzulegen, liegt naturgemäß in der Verantwortung derer, die die Folgenabschätzung durchführen. Aber das efis-Projekt muss ein begründetes Gefüge von Kriterien

vorschlagen, die im Allgemeinen als die wichtigen Gesichtspunkte angesehen werden können. Dieses Kriteriengefüge legen wir den Teilnehmenden in Form eines Fragebogens vor.

Die Fragen zum Bereich der **Leistungsfähigkeit** basieren hauptsächlich auf dem **EFQM-Exzellenzmodell**. In der **European Foundation for Quality Management** sind Vertreterinnen und Vertreter vieler wichtiger europäischer Unternehmen zusammengeschlossen. Seit etlichen Jahren gibt es dieses Exzellenzmodell, regelmäßig überprüfen und aktualisieren die EFQM-Mitglieder es. Darauf gründet eine Autorität, die es rechtfertigt, davon auszugehen, dass diese Themen zunächst

einmal die wichtigen Fragestellungen sind, wenn es darum geht, die Beschaffenheit eines Unternehmens zu bewerten.

Allerdings können die einzelnen Kriterien nicht einfach abgeschrieben werden, weil es in der efis-Veranstaltung um eine Folgenabschätzung geht („Wie wird sich diese Maßnahme in dieser Firma auswirken?“) und nicht wie bei EFQM darum, dass ein Unternehmen sich selbst einschätzt, indem es sich fragt: „Tun wir das Richtige und Wichtige, um unsere Erfolgsaussichten zu erhalten und zu verbessern? Und tun wir das erfolgreich?“

Wir mussten stattdessen die wichtigen Eigenschaften benennen, die dann anzutreffen sind, wenn die einzelnen richtigen und wichtigen Dinge erfolgreich getan wurden und werden. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Ein EFQM-Teilkriterium heißt: „Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.“ - Das daraus resultierende Merkmal der Organisation als Beitrag zum Erfolg ist dann: „Selbstständige und partizipierende Mitarbeiter“.

Hinsichtlich eines solchen Merkmales kann dann die Folgenabschätzung fragen: „Wie würde sich die geplante Maßnahme (Leiharbeit) in unserer Firma nach meiner Einschätzung auf diese Eigenschaft auswirken?“

Die folgende Tabelle soll diese Logik verdeutlichen:

EFQM-Exzellenzmodell	➔	Folgenabschätzung
Aufgaben, Tätigkeiten	➔	Eigenschaften, Merkmale
„Tun wir das Richtige und Wichtige, um unsere Erfolgsaussichten zu erhalten und zu verbessern? Und tun wir das erfolgreich?“	➔	„Welche Eigenschaften braucht das Unternehmen, damit es eine gute Zukunft hat?“
Beispiel: „Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.“	➔	Beispiel: „Selbstständige und partizipierende Mitarbeiter“.

Abb. 3.1.3: Tabelle: Entwicklung von Kriterien für eine Folgenabschätzung aus den Kriterien des EFQM-Exzellenzmodells von ffw GmbH/Peter Brandt

Im Fragebogen geht es dabei zunächst nur darum, ob mit einer positiven oder negativen oder neutralen Auswirkung gerechnet wird.

Die so aufbereiteten Kriterien aus dem EFQM-Modell werden ergänzt um einige Aspekte aus dem EMS, dem European Manufacturing Survey. „Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) (entwickelte) 1993 die Erhebung [Modernisierung der Produktion](http://www.innovationen-in-der-produktion.de/de/benchmarking). Diese Erhebung wurde 2001 internationalisiert und zum European Manufacturing Survey (EMS) ausgebaut. Ziel ist es, einen lediglich landessprachlich angepassten Kern von Fragen in allen Partnerländern zu nutzen und somit international vergleichbare Daten zu erheben und international vergleichende Analysen durchführen zu können.“ (aus der Homepage des Fraunhofer ISI, download am 07.04.2010, <http://www.innovationen-in-der-produktion.de/de/benchmarking>). Da auch hier ein anderes Erkenntnisinteresse zugrunde liegt, gehen auch die Fragestellungen in eine andere Richtung. Man

könnte sie etwa so formulieren: „*Wie steht unser Betrieb bei Entwicklung und Produktion im Vergleich heute da: Entwickeln und produzieren wir gegenwärtig gut?*“

Außerdem wurden ein paar Fragen aus verschiedenen online-Innovations-Checks ausgewählt und hinzugenommen (insbesondere www.innokenn.de, www.rkw.de/online-angebote/online-checks).

Wir haben ganz bewusst diese unterschiedlichen Zugänge zu einer Abschätzung der konkreten Folgen für die Leistungsfähigkeit zusammengefügt. Die Einzelnen können sich so dem Thema von verschiedenen Seiten her nähern. So können durch das Nachdenken über „harte, objektive Kriterien“ oder über Fragen zur Innovationsfähigkeit auch andere Punkte in anderes Licht gerückt und anders klar werden. Wir denken, dass sich so ein geeignetes Vorgehen ergibt.

Zur Abschätzung der Auswirkungen auf die Gute Arbeit aus Mitarbeiterperspektive nehmen wir die 15 Items des DGB-Index (www.dgb-index-gute-arbeit.de). Auch hier fragen wir nach positiven oder negativen Erwartungen.

Zum Thema **Finanzen**: Nach dem, was sie wissen oder vermuten, sollen die Teilnehmenden abschätzen, welche unmittelbaren Einsparungen oder Mehrausgaben durch den Einsatz der Leiharbeit verursacht werden. Stichworte zu den wichtigsten Positionen finden sich - beliebig tief ausdifferenziert - in diversen betriebswirtschaftlich-juristischen Ratgebern, z.B. Stephan Wilcken: Mitarbeiter ohne Festanstellung. Haufe Verlag 2008. Im Workshop geht es hier erst einmal nicht um Zahlen, nur darum, ob die Firma wohl viel oder wenig spart bzw. draufzahlt. Falls das Gremium das genauer wissen will, müssen entsprechende Zahlen erfragt und errechnet werden, das ist innerhalb des Workshops nicht möglich.

Die Antworten der Einzelnen werden am Abend zwischen dem ersten und dem zweiten Workshop-Tag zusammengeführt: Es gibt am nächsten Morgen eine Wandzeitung, die zu jeder Frage zeigt, wie viele positive und wie viele negative Erwartungen angegeben wurden. Darüber erfolgt dann eine ausführliche Diskussion: Wo unterschiedliche Einschätzungen zutage kommen, spricht man über die Gründe, die bei den Einzelnen dahinter stecken - immer ein fruchtbarer Austausch. Und wenn sich alle einig sind, können Argumente gesammelt werden, die künftig verstärkt in der betrieblichen Diskussion hervorgehoben werden sollen. Oder es werden Tatbestände identifiziert, die eine unmittelbare Antwort erfordern (also am Ende des Workshops in die weitere Planung einfließen müssen). Die ausgefüllten Fragebögen sind im Original noch vorhanden, es kann also bei Bedarf detailliert nachgesehen werden, wenn ein differenzierteres Bild der Einschätzungen sinnvoll erscheint.

In der letzten Workshop-Phase geht es um die weitere Arbeit des Gremiums zum Thema Leiharbeit: Konsequenzen aus dem erarbeiteten Befund, wichtigste und dringlichste Handlungsbedarfe, Klärung offen gebliebener Fragen, anderswo entwickelte Lösungen und Vorgehensweisen, ... und am Ende werden die nächsten Schritte geplant.

Dazu wurde ein „Foliensatz Leiharbeit“ zusammengestellt, der sowohl einige wichtige Fakten benennt und beschreibt (Zahlen, arbeitsrechtliche Sonderstellung, Befunde zu den Folgen beispielsweise für die Gesundheit) als auch Informationen über unterschiedliche Ansätze für den Umgang mit der Leiharbeit enthält. Teilweise sind einmalig erstellte Studien oder Berichte herangezogen worden; welche Aktualität diese noch haben, mögen die Leserinnen und Leser bewerten. In anderen Fällen sind Quellen zitiert und angeführt, die regelmäßig aktualisiert werden. Ob jeweils eine aktualisierende Recherche lohnenswert ist, sollte in der Vorbereitung des Workshops, bzw. in der abschließenden Arbeitsplanung entschieden werden.

Der Workshop wurde mit Betriebsratsgremien erfolgreich durchgeführt. Das Konzept hat sich bewährt, insbesondere der Kern, die Folgenabschätzung. Die Teilnehmenden haben die Arbeit mit dem Fragebogen und die dadurch angestoßene Diskussion als wertvoll angesehen, und das nicht nur unmittelbar nach der Veranstaltung so geäußert. Es bestätigt sich aber die Befürchtung, dass eine einzige solche Aktion oft nicht ausreicht, um die besprochenen Konsequenzen in der täglichen Arbeit zu verankern. Es geht um die Entwicklung eines kohärenten zielgerichteten Vorgehens:

- kontinuierliche selbstverständliche Einmischung in die Gestaltung der Zukunft der Firma,
- strategisches proaktives Vorgehen statt des gewohnten Reagierens auf die Schritte des Managements,
- betriebspolitische Debatte, nicht nur das Abarbeiten der Paragraphen des BetrVG,
- den Aufbau innerbetrieblicher Gestaltungsbündnisse statt des Vertretens der Arbeitnehmerinteressen.

Voraussetzung sind klare belastbare gemeinsame betriebliche Ziele (Orientierung, Kompass, roter Faden, ...). Deren Entwicklung braucht einen langen Atem, viel Lernen und Experimentieren und vermutlich in der Regel Unterstützung. So etwas wird auch nicht nach dem ersten Entwurf „fertig“ sein.

Der Workshop kann dabei ein Beitrag sein. Als ein weiterer dürfte sich oftmals ein 1-2-tägiger Strategieentwicklungs-Workshop anbieten, in dem es um die gemeinsame Formulierung von Zielen und um die erforderliche eigene Arbeit geht.

Bei der Arbeit mit diesem Workshop-Konzept haben wir ein paar besondere Erfahrungen gemacht:

Beispielsweise beim Bemühen um Gelegenheiten zur Erprobung: Obwohl die meisten Gesprächspartner das Konzept für gut und sinnvoll hielten, war es sehr schwierig, Partner zu finden, die auch wirklich die zwei Tage (+ Vorbereitung) aufwenden wollten und konnten. „Im Augenblick schaffen wir das leider nicht, wir sollten in ein paar Wochen noch einmal telefonieren“, war eine häufige Aussage, manchmal über mehrere Monate immer wieder. In einem Fall war der Workshop mit Ort und Zeit präzise terminiert und klar verabredet, kurz vorher wurde die Aktion doch abgesagt: „Wir konzentrieren uns doch darauf, Equal Pay so gut es geht zu verwirklichen.“ Die zeitlichen Ressourcen sind begrenzt und ihr sinnvoller Einsatz eine schwierige und verantwortungsvolle Aufgabe.

Wenn der Workshop wirklich stattfand, dann gab es immer eine sehr intensive und engagierte Arbeit. Auch das Feedback war jedes Mal äußerst positiv, besonders die Arbeit mit dem Fragebogen und die folgenden Diskussionen wurden begrüßt. Und es wurden höchst interessante Befunde zusammengetragen, sowohl in der Einhelligkeit als auch in divergierenden Einschätzungen. Die erarbeiteten Ergebnisse wurden immer als wertvoll eingeschätzt. Durch die kompakte Dokumentation der Ergebnisse passte alles an die Wände des Arbeitsraums und in ein recht knappes Protokoll. Der bisherige Verlauf war jederzeit präsent.

Wir bleiben aber skeptisch hinsichtlich der Nutzung dieser Ergebnisse in der täglichen Arbeit.

Das Konzept ist mit wenigen Änderungen ebenso für innerbetriebliche Dialogveranstaltungen nutzbar. Es hat sich in dieser Funktion in verkürzter Form bewährt.

Im Projekt wurde der Workshop (mit dieser gerade erwähnten Ausnahme) mit Betriebsratsgremien durchgeführt. Um ebenso mit anderen betrieblichen Gruppen zu arbeiten, müssen einige Formulierungen geändert werden. Zu denken ist etwa an Vorgesetzte (die möglicherweise Gruppen führen müssen, deren Mitglieder bei gleicher Arbeitsaufgabe ungleiches Entgelt erzielen und in

unterschiedlichen Vertragsverhältnissen arbeiten). Oder an Personalverantwortliche, die in ihren Verbänden und Netzwerken durchaus kritische Diskussionen führen. Wir nennen beispielhaft das „Praxispapier“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung: „Fairer Umgang mit Zeitarbeitern in entleihenden Unternehmen. Konzeptionelle Eckpunkte und Befragungsergebnisse.“ Düsseldorf 2012. (<http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/fairer-umgang-mit-zeitarbeitern-in-entleihenden-unternehmen-3517>, download 21.05.2012)

Schließlich eignet sich das Konzept der Folgenabschätzung für die Bearbeitung anderer Themen, wenn es darum geht, dass eine Gruppe oder ein Gremium die zu erwartenden Auswirkungen einer vorgesehenen Veränderung systematisch abschätzen will. Akut drängt sich natürlich das Thema der zunehmend eingesetzten Werkverträge und Fremdvergabe auf. Für Betriebsräte könnte die betriebspolitische Auseinandersetzung an Gewicht gewinnen, da die vertrauten Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes dabei noch weniger Einflussmöglichkeiten eröffnen als schon bei der Leiharbeit.

3.2. Workshop-Konzept:

Abschätzung der betrieblichen Folgen des Einsatzes von Werkverträgen und Fremdvergabe

Im vorigen Kapitel haben wir das erprobte Konzept eines Betriebsratsworkshops über Leiharbeit vorgestellt. Im Folgenden wird das an das Thema Werkverträge angepasste Konzept beschrieben. Dazu wurden wenige Arbeitsschritte und manche Formulierungen geändert bzw. ausgetauscht. Erhebliche Teile des Textes werden hier also wiederholt. Dafür haben wir uns aus einem einfachen praktischen Grund entschieden, statt lediglich die erforderlichen Abwandlungen aufzuschreiben. Wer das Konzept für eines der Themen kennen lernen möchte, muss auf diese Weise nicht zwei Texte parallel lesen.

Beim Thema der zunehmend eingesetzten Werkverträge und Fremdvergabe bietet sich die Folgenabschätzung besonders an. Für Betriebsräte dürfte die betriebspolitische Argumentation und Auseinandersetzung hier noch mehr Gewicht gewinnen, denn die bewährten Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes eröffnen hier noch weniger Einflussmöglichkeiten als schon bei der Leiharbeit.

Dieser Text unterscheidet sich von demjenigen zur Leiharbeit vor allem bei den *Kriterien für die Folgenabschätzung* (ab dem vierten Absatz und ab „Zum Thema **Finanzen**“) und am Ende des Kapitels, wo es um die Frage des praktischen Umgehens mit dem Problem geht.

Der Grundgedanke

Dass der Einsatz von Werkverträgen vielfältige Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Zukunftssicherheit eines Unternehmens haben kann, bestreitet kaum jemand. Und viele, insbesondere Betriebsratsmitglieder, Führungskräfte und andere, die sich Gedanken über die Zukunft des Unternehmens insgesamt machen, haben irgendwie ein Gefühl, sind der Überzeugung, dass massive Auslagerung von Leistungen auf die Dauer gravierende Nachteile für die Firma haben kann. Aber dieses Gefühl, diese Einschätzung bleibt im Nebulösen, wird nicht konkret diskutierbar, erlangt nicht die Klarheit und keine Ausdrucksform, die in der innerbetrieblichen Diskussion wirksam würde, wenn es um Entscheidungen über Pläne zur Fremdvergabe von Arbeiten geht.

Wir verstanden es als unsere Aufgabe, etwas zu entwickeln, wodurch die innerbetriebliche Diskussion gestärkt und empirisch unterfüttert werden kann: Wie können die vielen ex-post-Erkenntnisse über negative Folgen in diversen Unternehmen genutzt werden, um im Betrieb konkret geplante Maßnahmen zu bewerten und günstiger zu gestalten? Es sollte ein Instrument entstehen, durch dessen Anwendung Folgenabschätzungen genauer und sicherer werden können. Es sollte über das Aufeinanderprallen von Behauptungen hinausgehen: „Die negativen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit werden auf mittlere Sicht den Betrieb gefährden.“ - „Wenn das Unternehmen nicht auf diese Weise flexibel wird, hat dieser Standort keine wirtschaftliche Zukunft.“ Wenn man die Argumente der jeweils anderen nachvollziehen will, um sie zu entkräften oder zu akzeptieren, dann muss man ziemlich genau wissen, worüber man spricht. Eine Folgenabschätzung - das wurde sehr schnell klar - kann sich nur auf konkrete Maßnahmen beziehen, nicht auf Strategien. Nur wenn es um eine konkret beschriebene Veränderung geht, kann man konkrete Folgen abschätzen.

Es wurden für die Folgenabschätzung mehrere Ideen und Konzeptansätze diskutiert, hier zwei Beispiele:

1. Ausgangspunkt eines Ansatzes war die Gewissheit, dass einfache „Wenn-Dann-Aussagen“ dem komplexen Thema nicht gerecht werden können, und dass es sich um ein Wirkungsgefüge aus unzählbaren Faktoren und wechselseitigen Beeinflussungen handelt.
 Es ging um ein grafisches Schema von einerseits Flexibilisierungsinstrumenten und andererseits (möglichen) Resultaten im Unternehmen als Sortierschema für eine Sammlung empirischer Befunde.
 Auf diese Weise sollten für unterschiedliche Prognose-Fragestellungen Informationen auffindbar gemacht werden um verschiedene Vermutungen zu untermauern oder den Zweifel zu stärken. Es sollten Befunde unterschiedlichster Qualität gesammelt werden. Deren Übertragbarkeit und Aussagekraft müsste von den jeweiligen Nutzern beurteilt werden.
2. Ein weiterer Ansatz bestand darin, die Folgenabschätzung in Schritte zu zerlegen, um eine Prognose nachvollziehbar zu machen: Unmittelbare Auswirkungen einer Flexibilisierungsmaßnahme benennen, deren Konsequenzen wieder unmittelbare Wirkungen nach sich ziehen, bis man schließlich bei den Auswirkungen anlangt, die für die Bewertung relevant sind.
 Ein Beispiel: Einsatz von Werkverträgen hat direkte Wirkungen auf die Arbeitsorganisation (Abstimmung, kurze Wege, eingespielte Zusammenarbeit, Aufgabenklarheit, Steuerung, Überwachung und Abnahme, ...); dadurch ändern sich die Störanfälligkeit bzw. Robustheit der Prozesse (Umgang mit Störungen, Bewältigung von Bedarfsspitzen oder Produktänderungen, ...); dadurch ändert sich die Leistungsfähigkeit (Qualitätsniveau, Innovationsklima, Effizienz, Gesundheit, ...). Die einzelnen Folgerungsschritte wären zu dokumentieren, der Gedankengang würde für andere nachvollziehbarer. Je unmittelbarer die vermutete Auswirkung ist, je kleiner das Glied in der angenommenen Wirkungskette, umso ertragreicher kann eine Diskussion sein, so die Überlegung. Wir wollten solche Wirkungsketten anbieten und die einzelnen Schritte oder Kettenglieder durch Checklisten unterstützen.

Die Auswahl fiel schließlich auf ein Workshop-Konzept, das die ffw GmbH innerhalb des efis-Projekts ausgestaltet und erprobt hat. Es geht darum, das Wissen und die Erfahrung von Betriebsratsmitgliedern (oder Angehörigen anderer Akteursgruppen) systematisch zu sammeln und zu bündeln, um die Folgen einer geplanten Auslagerung für das Unternehmen im Vorhinein genauer einzuschätzen.

Der Ablauf

Folgende Grafik fasst den Gesamtprozess zusammen:

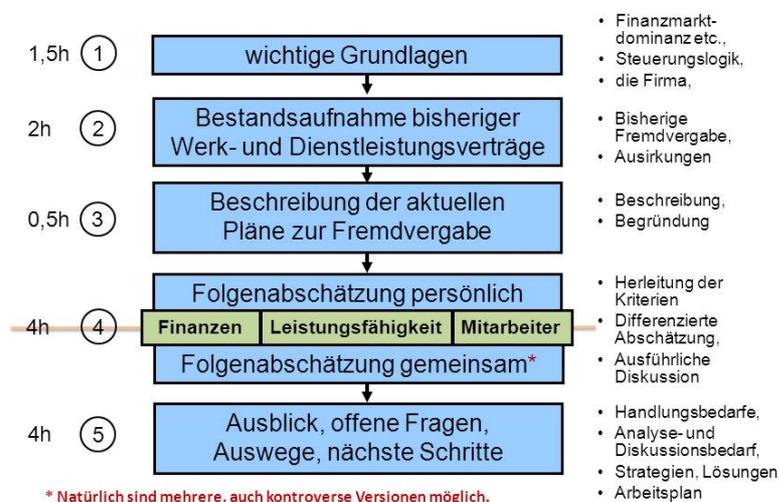


Abb. 3.2.1: Folgenabschätzung Fremdvergabe, Arbeitsschritte von ffw GmbH/Peter Brandt

Im ersten Schritt - wichtige Grundlagen - werden einige allgemeine Tendenzen in der Steuerung globaler Wertschöpfungs-systeme besprochen. Vieles davon ist den Teilnehmenden schon geläufig und muss nur zusammenfassend genannt werden.

Insbesondere gehört es aber zu diesem ersten Arbeitspaket, vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Tendenzen einen groben Überblick über die Situation dieser Firma zu erstellen: Umfeld (Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, von wem geht welcher Flexibilisierungsdruck aus?), Stärken, Herausforderungen und Zukunftsplanungen/strategische Orientierungen.

Wenn möglich sollten die Fakten im Vorfeld schon gesammelt und Wandzeitungen entsprechend vorbereitet werden, um die knappe Zeit im Workshop für die Arbeit an der qualitativen Einschätzung zu nutzen.

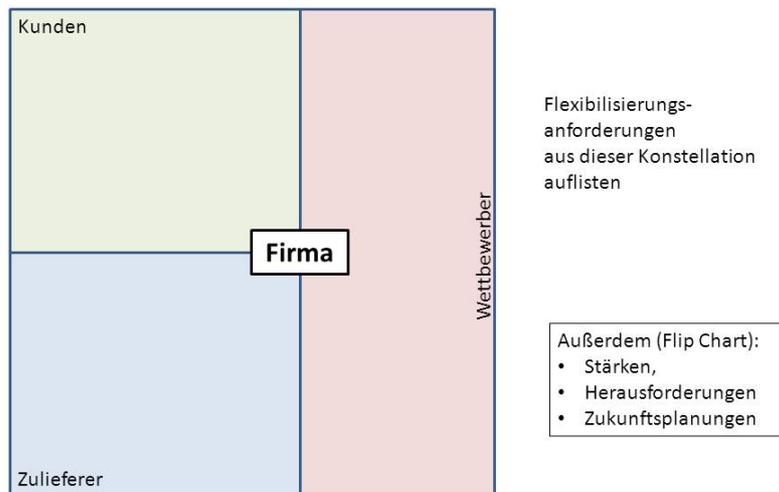


Abb. 3.2.2: Situation der Firma: Schema der zu erstellenden Wandzeitungen von ffw GmbH/Peter Brandt

Im Folgenden dokumentieren wir ein Beispiel aus einem der Workshops. Es macht sehr deutlich, wie wichtig es ist, sich wenigstens kurz mit der Gegenwart und Zukunft des Unternehmens grundsätzlich zu befassen. Denn die zusammengetragenen Aspekte sind bedeutend, wenn es darum geht, die Folgen des Leiharbeitseinsatzes zu bewerten.

Stärken der GmbH

- kurze Lieferzeiten
- Qualität des Produkts
- strategische Bedeutung des Produkts für den Konzern
- Eingehen auf Kundenwünsche

Abb. 3.2.3: Beispielhafter Auszug aus dem Fotoprotokoll eines Workshops von ffw GmbH/Peter Brandt

Das zweite Arbeitspaket besteht in einer Vergewisserung über die gemeinsamen Erfahrungen mit dem Thema: Was ist bisher passiert? Welche Folgen hatte das? Welche Auseinandersetzungen gab es? Und was soll in Zukunft auf jeden Fall anders laufen? Auch hier empfiehlt es sich, die wichtigsten Meilensteine vor dem Workshop zusammenzutragen und mit einer vorbereiteten Metaplanwand zu starten. Das Aufgeschriebene kann bei Bedarf ergänzt werden. Vor allem aber soll in einer gemeinsamen Diskussion eine Zusammenfassung der wichtigen Auswirkungen und der eigenen Erfahrungen und Schlussfolgerungen entstehen.

Maßnahme (Inhalt, Umfang)	Wichtigste Auswirkungen	Diskussionen, Alternativvorschläge	Was soll in Zukunft anders laufen?

Abb. 3.2.4: Vergewisserung über die gemeinsame Erfahrung, Schema der Wandzeitung von ffw GmbH/Peter Brandt

Im dritten Schritt wird die Frage beantwortet, worum genau es ab jetzt in diesem Workshop gehen soll. Was genau ist die vorgesehene Veränderung, deren Folgen abgeschätzt werden sollen? Was ist Gegenstand der Folgenabschätzung? Wird eine spezielle Maßnahme in den Blick genommen, etwa das Outsourcen bestimmter Wartungs- oder Logistikleistungen? Was genau ist über diese Planungen bekannt? Oder geht es um den Einsatz von Werkverträgen im Unternehmen insgesamt? Es ist wichtig, das klar und sichtbar aufzuschreiben, damit sichergestellt ist, dass alle über dasselbe reden.

Kriterien für die Folgenabschätzung

Das Workshop-Konzept sieht vor, dass die Teilnehmenden eine konkrete und differenzierte Abschätzung dessen erarbeiten, was man an kurz- und mittelfristigen Folgen des Werkvertragseinsatzes erhoffen darf und befürchten muss. Dass sie diese anstrengende und ungewohnte Arbeit auf sich nehmen, ist überhaupt nicht selbstverständlich. Dafür müssen sie durch gute Argumente gewonnen werden.

Ob bestimmte Entscheidungen des Managements den dauerhaften Bestand und Erfolg des Unternehmens fördern oder gefährden, wird unter Arbeitenden, einschließlich der Betriebsratsmitglieder, kontinuierlich diskutiert. Als offizielles Betriebsratsthema ist es aber immer noch häufig etwas anrühlich. Ein Arbeitsschritt, der eine Brücke bauen kann, kann z.B. durch die Frage eröffnet werden, welche Risiken beim Einsatz von Werkverträgen gesehen werden. Das kann eine Diskussion darüber initiieren, ob die Einmischung in die Diskussion über die Entwicklungsrichtung der Firma nicht durchaus Aufgabe des Betriebsrats ist.

Schließlich muss noch geklärt werden, warum die Auswirkungen betrieblich konkret untersucht werden müssen, warum es nicht ausreicht, darauf hinzuweisen, dass „die Folgen doch allgemein bekannt sind“.

Unter der Überschrift „Motive und Folgen von Werkverträgen“ tragen Koch und Wohlhüter (2012) aus der wissenschaftlichen Literatur eine Reihe von möglichen Gründen zusammen:

- „Kostensparnis (insbesondere Personalkosten) durch konkurrierende Auftragnehmer und Wegfall von Sozialabgaben; insbesondere können die Preise für Fremdfirmenarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern auch deshalb niedrig gehalten werden, da hier im Gegensatz zu Leiharbeitskräften kein *equal pay* gilt.
- Die bewusste Konzentration auf Kernkompetenzen oder die Erschließung neuer Kompetenzen für das eigene Unternehmen.
- Markterschließung, Wissenstransfer oder Anbahnung von Kontakten zu potenziellen Kooperationspartnern.
- Die Verlagerung des wirtschaftlichen, betrieblichen und ggf. persönlichen Risikos auf den Werkvertragsnehmer,
- Steigende Flexibilität durch gezielten Einsatz von Leiharbeit oder Werkverträgen: der Einsatz der Arbeitskräfte kann weitgehend mit dem Arbeitsanfall zur Deckung gebracht werden (vgl. Zänker 2006, S. 60)
- Bürokratische Gründe (z.B. verminderte Mitbestimmungsrechte des eigenen Betriebsrats, keine Ausschreibungen),
- Umgehung des schlechten Images der Leiharbeit durch Umstieg auf Werkverträge.
- Die Umgehung von Regulierungen zur Leiharbeit. Unter anderem in ZAAR (2011) wird unverblümt darauf hingewiesen, dass die mit der Novelle des AÜG vom Sommer 2011 faktisch verbundene Verteuerung der Leiharbeit den Wettbewerb hin zur so genannten Industriedienstleistung (=Werkverträgen) verschiebe.

Während diese Gründe aus Unternehmenssicht durchaus rational sind, erfolgt dennoch häufig auch eine Abwägung gegenüber möglichen negativen Folgen der Auslagerung. Dazu gehören etwa (vgl. z.B. Alewell 2007, S. 289ff, Bauschke 2000, Böhm 2011, S. 6, Siebenhüter/Meyer 2011, S. 199):

- die Gefahr des Abflusses von Know-how,
- der Verlust der Kontrolle über die eigenen Geschäftstätigkeiten,
- Vertrauensverluste in der eigenen Belegschaft,
- erhöhte Kontroll- und Transaktionskosten durch Aktivität verschiedener Fremdfirmen, teils auf dem eigenen Firmengelände (Schnittstellenproblematik)
- Sicherheit bzgl. Menschen, Umwelt und Anlagen,
- steigende Abhängigkeiten von den Fremdfirmen.“

(Koch, Andreas, / Wohlhüter, Andreas: Werkverträge in der Arbeitswelt. OBS-Arbeitspapier 2. Herausgeber: Otto Brenner Stiftung, Frankfurt 2012)

Aus einer Präsentation von Thomas Klebe vom September 2012 stammt dies:

„Werk- und Dienstverträge. Perspektiven“

- Aus Sicht der OEMs:
 - Abbau von Arbeitsplätzen
 - Kosten einsparen
 - Wirtschaftliche Risiken auslagern
 - Qualifikation/ Spezialisten einkaufen
 - »Vermeidung« von Mitbestimmungsrechten, Sozialplänen und Kündigungsschutz

- aus Sicht der Zulieferer/ Dienstleister/ LeihAG: Aufbau von Arbeitsplätzen
- aus Sicht der Werkvertragsbeschäftigten: »in der Regel«
 - schlechtere Arbeitsbedingungen (ca. 50% bis 70% der Stammebelegschaft)
 - z. B. NGG-Befragung: Werkvertrags-AN 5,84 € / Std. und Leih-AN 5,06 € / Std. weniger als Stammarbeitnehmer
 - z. B. F + E-Bereich: Entwicklungsdienstleister 1/3 unter M + E-Tarifverträgen; oft weder Urlaubs- noch Weihnachtsgeld, keine bezahlten Überstunden
 - nur wenige Tarifverträge bei Entwicklungsdienstleistern: Able-Group/Ferchau, Hofer-Getriebetechnik, IAV, Evomotion
 - Betriebsräte? aber auch
 - Spezialisten, TOP-UN, persönliche Wünsche
- aus Sicht der Stammbeschäftigten:
 - häufig zweite Entgeltlinie
 - Aufspaltung in Stamm- und Randbelegschaft (Parallelbelegschaften): Erhöhung des Konkurrenzdrucks; Erpressung mit Abbau von Stammebelegschaft
 - »Personalpolitik der unteren Linie«: Systematische Verkleinerung der Stammebelegschaft / „Make or buy“-Politik
 - Solidaritätsprobleme / Streikbrecher im Arbeitskampf
 - Weggabe von Kernkompetenzen (Entwicklung, IT usf.)
 - Verlust von Know-How, Erfahrungswissen
 - teilweise hohe Transaktions- (»Koordinierung statt Entwickeln«) und weitere Kosten (Fehlerkosten, Anlernkosten)
 - Schönrechnen vor Vergabe (vgl. Airbus: Betreuungsaufwand von Fremdfirmen zwischen 5 % und 40 % auf interne Kostenstellen berechnet; irregulärer Kostenvergleich)
 - Verlust von Innovationsfähigkeit / Kreativität“

(Thomas Klebe: Schöne neue Arbeitswelt? Fremdfirmenarbeit im Betrieb. Vortrag auf der Engineering- und IT-Tagung der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung am 26./27.09.2012, Folie 24 ff)

In der IG Metall-Broschüre „Viel Arbeit am Rand“ vom Juli 2011 werden folgende „Kriterien für die Vergabe von Werkverträgen“ aufgelistet:

- „Bestimmtes Know-how fehlt im Unternehmen, spezifisches Fachwissen erforderlich
- Erforderlichkeit einer bestimmten Zulassung (z.B. Meisterbrief, Volljurist/-in etc.
- Die auszuführende Tätigkeit bildet ein klassisches Gewerk (Anbieter benötigt einen Gewerbebetrieb)
- Einmaligkeit der auszuführenden Tätigkeit
- Geringer Zeitbedarf der auszuführenden Tätigkeit
- Verhältnismäßigkeit von Nutzen und Aufwand
- Verhältnismäßigkeit von Qualität und Kosten
- Kapazitätsengpass bei qualifizierten Tätigkeiten“

(IG Metall Vorstand: Viel Arbeit am Rand. Werkverträge und Outsourcing: Arbeitshilfe für Betriebsräte. Text: Christian Iwanowski, IG Metall NRW. Frankfurt am Main Juli 2011, S. 24)

Das soll einerseits Richtungen andeuten, in die eine differenzierte Einschätzung schauen kann, andererseits wird bei so einem etwas genaueren Hinsehen recht schnell klar, dass eine konkrete Abschätzung nur betrieblich möglich ist.

Die **Folgenabschätzung** selbst geschieht zunächst dadurch, dass jede und jeder einen Fragebogen ausfüllt, in dem differenziert nachgefragt wird, mit welchen Folgen die jeweilige Person rechnet. Es geht, in der Sprache des efis-Projektantrags formuliert, um die **interne Stabilität**.

Der efis-Verbund hat „interne Stabilität“ definiert als

- Leistungsfähigkeit (einschließlich Innovationsfähigkeit, Fähigkeit zum Umgang mit Störungen, Konflikten und Veränderungen etc.),
- Gute Arbeit aus Mitarbeiterperspektive und
- finanzielle Stabilität (Was spart die Firma unmittelbar? Was zahlt sie?).

Welche Merkmale sind dabei besonders wichtig, und welches die bedeutenden Folgen des Werkvertragseinsatzes? Das festzulegen, liegt naturgemäß in der Verantwortung derer, die die Folgenabschätzung durchführen. Aber das efis-Projekt muss ein begründetes Gefüge von Kriterien vorschlagen, die im Allgemeinen als die wichtigen Gesichtspunkte angesehen werden können. Dieses Kriteriengefüge legen wir den Teilnehmenden in Form eines Fragebogens vor.

Die Fragen zum Bereich der **Leistungsfähigkeit** basieren hauptsächlich auf dem **EFQM**-Exzellenzmodell. In der **European Foundation for Quality Management** sind Vertreterinnen und Vertreter vieler wichtiger europäischer Unternehmen zusammengeschlossen. Seit etlichen Jahren gibt es dieses Exzellenzmodell, regelmäßig überprüfen und aktualisieren die EFQM-Mitglieder es. Darauf gründet eine Autorität, die es rechtfertigt, davon auszugehen, dass diese Themen zunächst einmal die wichtigen Fragestellungen sind, wenn es darum geht, die Beschaffenheit eines Unternehmens zu bewerten.

Allerdings können die einzelnen Kriterien nicht einfach abgeschrieben werden, weil es in der efis-Veranstaltung um eine Folgenabschätzung geht („*Wie wird sich diese Maßnahme in dieser Firma auswirken?*“) und nicht wie bei EFQM darum, dass ein Unternehmen sich selbst einschätzt, indem es sich fragt: „*Tun wir das Richtige und Wichtige, um unsere Erfolgsaussichten zu erhalten und zu verbessern? Und tun wir das erfolgreich?*“

Wir mussten stattdessen die wichtigen Eigenschaften benennen, die dann anzutreffen sind, wenn die einzelnen richtigen und wichtigen Dinge erfolgreich getan wurden und werden. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Ein EFQM-Teilkriterium heißt: „*Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.*“ - Das daraus resultierende Merkmal der Organisation als Beitrag zum Erfolg ist dann: „*Selbstständige und partizipierende Mitarbeiter*“.

Hinsichtlich eines solchen Merkmals kann dann die Folgenabschätzung fragen: „*Wie würde sich die geplante Maßnahme (Auslagerung) in unserer Firma nach meiner Einschätzung auf diese Eigenschaft auswirken?*“

Die folgende Tabelle soll diese Logik verdeutlichen:

EFQM-Exzellenzmodell	➔	Folgenabschätzung
Aufgaben, Tätigkeiten	➔	Eigenschaften, Merkmale
<i>„Tun wir das Richtige und Wichtige, um unsere Erfolgsaussichten zu erhalten und zu verbessern? Und tun wir das erfolgreich?“</i>	➔	<i>„Welche Eigenschaften braucht das Unternehmen, damit es eine gute Zukunft hat?“</i>
Beispiel: <i>„Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.“</i>	➔	Beispiel: <i>„Selbstständige und partizipierende Mitarbeiter“.</i>

Abb. 3.2.5: Tabelle: Entwicklung von Kriterien für eine Folgenabschätzung aus den Kriterien des EFQM-Exzellenzmodells von ffw GmbH/Peter Brandt

Im Fragebogen geht es dabei zunächst nur darum, ob mit einer positiven oder negativen oder neutralen Auswirkung gerechnet wird.

Die so aufbereiteten Kriterien aus dem EFQM-Modell werden ergänzt um einige Aspekte aus dem EMS, dem European Manufacturing Survey. „Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) (entwickelte) 1993 die Erhebung [Modernisierung der Produktion](#). Diese Erhebung wurde 2001 internationalisiert und zum European Manufacturing Survey (EMS) ausgebaut. Ziel ist es, einen lediglich landessprachlich angepassten Kern von Fragen in allen Partnerländern zu nutzen und somit international vergleichbare Daten zu erheben und international vergleichende Analysen durchführen zu können.“ (aus der Homepage des Fraunhofer ISI, download am 07.04.2010, www.innovationen-in-der-produktion.de/de/benchmarking) Da auch hier ein anderes Erkenntnisinteresse zugrunde liegt, gehen auch die Fragestellungen in eine andere Richtung. Man könnte sie etwa so formulieren: *„Wie steht unser Betrieb bei Entwicklung und Produktion im Vergleich heute da: Entwickeln und produzieren wir gegenwärtig gut?“*

Außerdem wurden ein paar Fragen aus verschiedenen online-Innovations-Checks ausgewählt und hinzugenommen (insbesondere www.innokenn.de, www.rkw.de/online-angebote/online-checks).

Wir haben ganz bewusst diese unterschiedlichen Zugänge zu einer Abschätzung der konkreten Folgen für die Leistungsfähigkeit zusammengefügt. Die Einzelnen können sich so dem Thema von verschiedenen Seiten her nähern. So können durch das Nachdenken über „harte, objektive Kriterien“ oder über Fragen zur Innovationsfähigkeit auch andere Punkte in anderes Licht gerückt und anders klar werden. Wir denken, dass sich so ein geeignetes Vorgehen ergibt.

Zur Abschätzung der Auswirkungen auf die Gute Arbeit aus Mitarbeiterperspektive nehmen wir die 15 Items des DGB-Index (www.dgb-index-gute-arbeit.de). Auch hier fragen wir nach positiven oder negativen Erwartungen.

Zum Thema **Finanzen**: Nach dem, was sie wissen oder vermuten, sollen die Teilnehmenden abschätzen, welche unmittelbaren Einsparungen oder Mehrausgaben durch den Einsatz der Werkverträge verursacht werden. Stichworte zu den wichtigsten Positionen finden sich - beliebig tief ausdifferenziert - in diversen Publikationen.

In der Definition des Begriffes „Make or Buy“ im Gabler Wirtschaftslexikon finden sich schon Hinweise: „*Eigenproduktion oder Fremdbezug*; Entscheidungsproblem im Hinblick auf das Ausmaß der vertikalen Integration einer Unternehmung. Für jede Aktivität im Rahmen der betrieblichen Wertschöpfungskette stellt sich die Frage, ob diese besser vom Unternehmen selbst erbracht und koordiniert werden sollte oder ob diese Aktivität nicht kostengünstiger als Marktleistung von anderen Unternehmen hinzugekauft werden sollte. Bei der Kalkulation der Kosten sind nicht nur die aktivitätsbezogenen variablen und fixen Kosten (ggf. auch Opportunitätskosten) zu berücksichtigen, sondern auch die anfallenden Transaktionskosten, die bei der Koordination der Aktivität innerhalb des Unternehmen bzw. bei Bezug über den Markt anfallen.“

(<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/make-or-buy.html>, Aufruf am 25.10.12)

In der Beschreibung eines Beratungsangebots durch das Fraunhofer IPA beispielsweise findet sich eine Grafik, in der ein „Entscheidungskriterienbaum“ dargestellt wird. Der „Fremdbezugspreis (Beschaffungskosten, Transaktionskosten, ...)“ wird „Eigenfertigungskosten (Produktionskosten, interne Koordinationskosten, ...)“ gegenübergestellt. Schließlich werden auch noch „nicht monetär quantifizierbare Faktoren“ benannt, die bei einer Entscheidung zu berücksichtigen seien wie Know-how und Auslastung der Produktion etc.

(http://www.ipa.fraunhofer.de/fileadmin/www.ipa.fhg.de/pdf/Unternehmenslogistik/Make-or-Buy_Entscheidung.pdf, Aufruf 25.10.2012)

Im Workshop geht es hier erst einmal nicht um Zahlen, nur darum, ob die Firma wohl viel oder wenig spart bzw. draufzahlt. Falls das Gremium das genauer wissen will, müssen entsprechende Zahlen erfragt und gerechnet werden, das ist innerhalb des Workshops nicht möglich.

Die Antworten der Einzelnen werden am Abend zwischen dem ersten und dem zweiten Workshop-Tag zusammengeführt: Es gibt am nächsten Morgen eine Wandzeitung, die zu jeder Frage zeigt, wie viele positive und wie viele negative Erwartungen angegeben wurden. Darüber erfolgt dann eine ausführliche Diskussion: Wo unterschiedliche Einschätzungen zutage kommen, spricht man über die Gründe, die bei den Einzelnen dahinter stecken - immer ein fruchtbarer Austausch. Und wenn sich alle einig sind, können Argumente gesammelt werden, die künftig verstärkt in der betrieblichen Diskussion hervorgehoben werden sollen. Oder es werden Tatbestände identifiziert, die eine unmittelbare Antwort erfordern (also am Ende des Workshops in die weitere Planung einfließen müssen). Die ausgefüllten Fragebögen sind im Original noch vorhanden, es kann also bei Bedarf detailliert nachgesehen werden, wenn ein differenzierteres Bild der Einschätzungen sinnvoll erscheint.

In der letzten Workshop-Phase geht es um die weitere Arbeit des Gremiums zum Thema Werkverträge/Fremdvergabe: Konsequenzen aus dem erarbeiteten Befund, wichtigste und dringlichste Handlungsbedarfe, Klärung offen gebliebener Fragen, anderswo entwickelte Lösungen und Vorgehensweisen, ... und am Ende die Planung der nächsten Schritte.

Eine Zusammenfassung wichtiger Untersuchungen und konzeptioneller Diskussionen findet sich im Anhang dieser Broschüre unter der Überschrift „Werkverträge/Fremdvergabe“. Sie berücksichtigt den Stand im Herbst 2012.

Das Konzept ist mit wenigen Änderungen ebenso für innerbetriebliche Dialogveranstaltungen nutzbar. Dazu müssen einige Formulierungen geändert werden. Zu denken ist etwa an Vorgesetzte (die möglicherweise Gruppen führen müssen, deren Mitglieder bei gleicher Arbeitsaufgabe ungleiches Entgelt erzielen und in unterschiedlichen Vertragsverhältnissen arbeiten). Oder an Personalverantwortliche oder Fach- und Führungskräfte, die sich beispielsweise um die mittelfristige Know-how-Entwicklung machen oder um zukünftige Erfordernisse bei der Weiterentwicklung von

Produkten oder die Qualität von zugekauften Kantinenessen, um die Verlässlichkeit fremdgewarteter Betriebsmittel, ...

Erprobt wurde das Konzept mit Betriebsräten zum Thema Leiharbeit. Daher haben wir Erfahrungen und Beobachtungen auch dort beschrieben (ab S. 32)

3.3. Erarbeitung eines positiven Flexibilitätskonzepts aus Arbeitnehmersicht

Die Idee

In einem größeren Betrieb wurde ein Vorhaben durchgeführt mit dem Ziel, ein positives Flexibilitätskonzept aus Beschäftigtensicht zu entwickeln. Ausgangspunkt waren vor allem zwei Überlegungen:

1. Auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben ein Interesse an Flexibilisierung, um ihre Lebens- und Arbeitsbedürfnisse besser verwirklichen zu können.
2. Die Flexibilisierungsanforderungen aus Arbeitnehmersicht können nur durch Arbeitnehmer beschrieben werden.

In öffentlichen, auch betriebsöffentlichen Diskussionen wird überwiegend Flexibilisierung „automatisch“ als etwas diskutiert, was Arbeitnehmer zu erleiden haben, eine Zusatzleistung, die ihnen heutzutage abverlangt wird, etwas was das Unternehmen braucht. Mit diesem Vorhaben wurde also Neuland betreten. Auch in diesem Unternehmen war bei einer efis-Belegschaftsbefragung eine große Bereitschaft zum Ausdruck gekommen, die geforderte Flexibilitätsleistung zu erbringen. Das müsse allerdings „ein Geben und Nehmen“ sein, es wurde sehr deutlich die Erwartung geäußert, dass das Unternehmen die Flexibilität der Arbeitnehmer angemessen zu honorieren habe. Andernfalls werde möglicherweise die Flexibilisierungsbereitschaft aufgekündigt.

In den Diskussionen mit Betriebsratsmitgliedern bestand Einigkeit darüber, dass Flexibilität sehr wohl Vorteile für Beschäftigte mit sich bringen kann. Es kommt darauf an, um was für eine Flexibilität es geht, wie diese Flexibilisierung gestaltet ist. Und wenn zwischen den Betriebsparteien ein Flexibilisierungskonzept ausgehandelt werden soll, dann muss die Seite der Beschäftigten eine Vorstellung davon haben, wie eine für Arbeitnehmer „gute Flexibilität“ aussieht.

Die folgende Grafik fasst diesen Gedanken etwas plakativ zusammen:

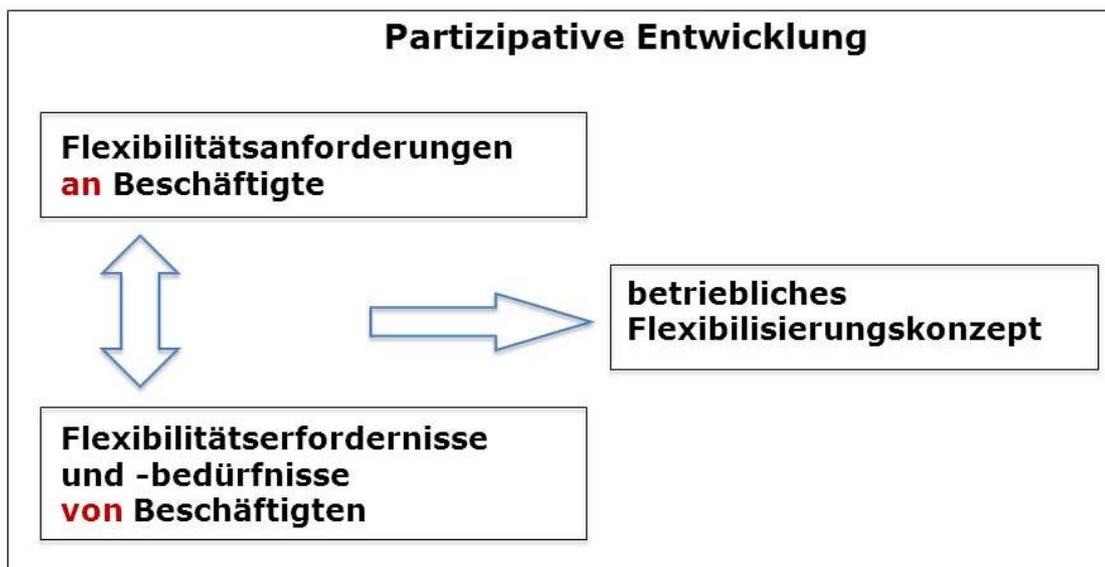


Abb.: 3.3.1: Schema zu Arbeitnehmer-Anforderungen an Flexibilisierung von ffw GmbH/Peter Brandt

Der Projektauftrag

Also wurde ein Diskussionsprozess unter Arbeitenden organisiert - bewusst nicht nur Funktionäre, und auch Vorgesetzte - mit dem Ziel,

- konkrete betriebliche Gestaltungsinitiativen zu entwickeln,
- einen Beitrag zur betrieblichen und betriebsübergreifenden Diskussion über nachhaltige Flexibilisierung zu erarbeiten und
- Werkzeuge und Vorgehensweisen für eine partizipative Entwicklung nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien zu erproben.

Der Betriebsrat setzte eine Projektgruppe ein und gab ihr folgenden Auftrag:



Abb. 3.3.2: Auftrag an die Projektgruppe „Flexibilität als Chance“ von ffw GmbH/Peter Brandt

Folgende Vorgehensweise war Bestandteil dieses Auftrages:

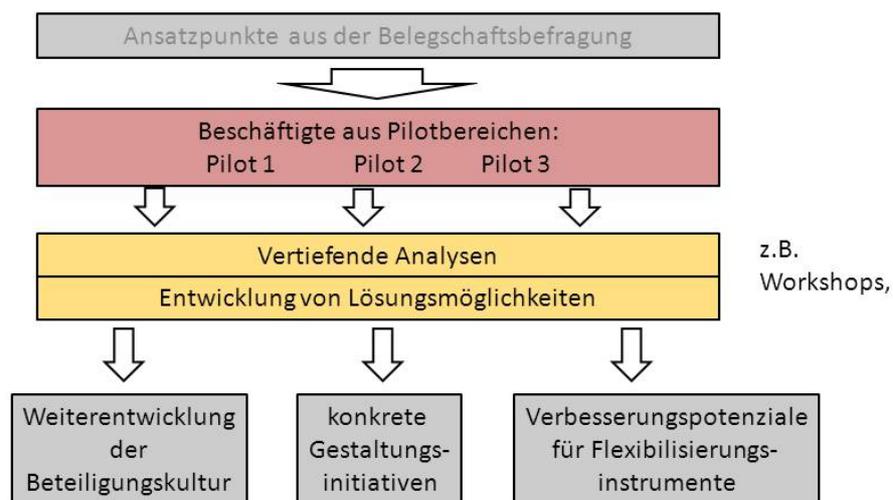


Abb. 3.3.3: Schema der Vorgehensweise im Projekt „Flexibilität als Chance“ von ffw GmbH/Peter Brandt

Das Konzept der Projektgruppe

In ausführlicher Diskussion entwickelte die Projektgruppe im Auftrag des Betriebsrats ihr Vorgehenskonzept. In jedem der vorgesehenen Pilotbereiche sollte in einem ersten Workshop eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Arbeitssituation erstellt werden. Ein zweiter Workshop mit denselben Personen sollte dann auf dieser Basis konkrete Gestaltungsinitiativen detailliert ausarbeiten.

An jedem der drei parallelen Workshops sollten jeweils acht bis zwölf Personen aus einem Arbeitssystem teilnehmen.

Zur Beschreibung und Bewertung der Arbeitssituation wurde eine 12-Punkte-Liste vorgelegt, jeder der Punkte mit einigen erläuternden Stichworten. Es handelte sich um die Struktur eines so oder ähnlich in vielen Aktivitäten der ffw GmbH bewährten allgemeinen Kriterien-Systems (z.B. Fragebogen als Ausgangspunkt einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung). Die Projektgruppe des Betriebsrats beschloss, dies mit kleinen Änderungen als Arbeitsgrundlage zu verwenden.

Kriterien zur Arbeitssituation

1. Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung:

- Körperlich anstrengende Arbeit,
- Arbeiten in ungünstiger Körperhaltung
- Heben oder Halten von schweren Gegenständen
- Arbeiten im Stehen
- Arbeiten im Sitzen
- Vibrationen
- Unfallgefahren
- Umgebungseinflüsse (Stäube, Dämpfe, Kälte, Hitze, Lärm, ...)
- Arbeiten mit Gefahrstoffen

2. Ganzheitlichkeit und Vielseitigkeit:

- Ständige Wiederkehr gleicher Tätigkeiten
- Abwechslungsreiche Arbeit
- Planen, Kontrollieren und Verbessern gehört zur Arbeit
- Arbeiten mit der Hand ist vom Arbeiten mit dem Kopf getrennt (Mitdenken bei der Arbeit)
- Überblick über vor- und nachgelagerte Tätigkeiten

3. Störungen und Behinderungen:

- Arbeiten mit Betriebsmitteln, die in einem schlechten Zustand sind
- Technik funktioniert nicht
- Schlecht organisierte Abläufe
- Material fehlt

- Störungen und Unterbrechungen durch andere Personen
- Unzureichende Information über wichtige Dinge

4. Störungen und Behinderungen:

- Arbeiten mit Betriebsmitteln, die in einem schlechten Zustand sind
- Technik funktioniert nicht
- Schlecht organisierte Abläufe
- Material fehlt
- Störungen und Unterbrechungen durch andere Personen
- Unzureichende Information über wichtige Dinge

5. Arbeitszeit:

- Schichtarbeit
- Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
- Beginn und Ende der Arbeitszeit beeinflussbar

6. Wissen und Lernen:

- Weiterbildungsmöglichkeiten im erforderlichen Umfang vorhanden und für mich zugänglich
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden und bekannt
- Überforderung in der Arbeit
- Unterforderung in der Arbeit
- Schlechte Möglichkeiten zur Vorbereitung auf neue Aufgaben
- Fehler als Chance zum Lernen
- Gelegenheit immer Neues zu lernen
- Qualifizierung über Bedarf

7. Information und Mitsprache:

- Nicht genug Informationen
- Zu viel Informationen
- Wünsche der Mitarbeiter werden bei der Organisation der Arbeit berücksichtigt

8. Führung:

- Planung, Organisation,
- Wertschätzung, Anerkennung,
- Unterstützung,
- Rückmeldung,
- Fairness,
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

- Konfliktlösung,
- Offenheit,
- fachliche Qualifikation
- Orientierung

9. Zusammenarbeit:

- Hilfe von KollegInnen, wenn erforderlich
- Gutes Verhältnis unter den KollegInnen
- Die KollegInnen reden untereinander
- Zu viel Kritik, zu wenig Lob von KollegInnen
- Praktizierte Gruppenarbeit/Teamarbeit

10. Personalpolitik:

- KollegInnen haben Angst um den Arbeitsplatz
- KollegInnen haben den Eindruck, diese Arbeit nicht bis zur Rente machen zu können
- Personalbemessung (brutto - netto)
- Verleihungen, Versetzungen

11. Betriebsklima:

- Wertschätzender Umgang
- Zusammenhalt,
- Kontakt über die Arbeit hinaus
- Umgangston

12. Leistungsbedingungen:

- Taktung,
- Leistungsvorgaben
- Standardisierung der Arbeit

Bewertet werden nur die (fett gedruckten) Überschriften. Die weiteren Stichworte dienen nur der Erläuterung

Abb. 3.3.4: Wandzeitung für den ersten Schritt der Bestandsaufnahme (Beispiel) von ffw GmbH/Peter Brandt

Auf der Basis dieser Liste wurden zwölf Wandzeitungen erstellt, mit denen sowohl die Bedeutung des jeweiligen Kriteriums als auch eine pauschale Bewertung abgefragt wurden. Ein Beispiel folgt:

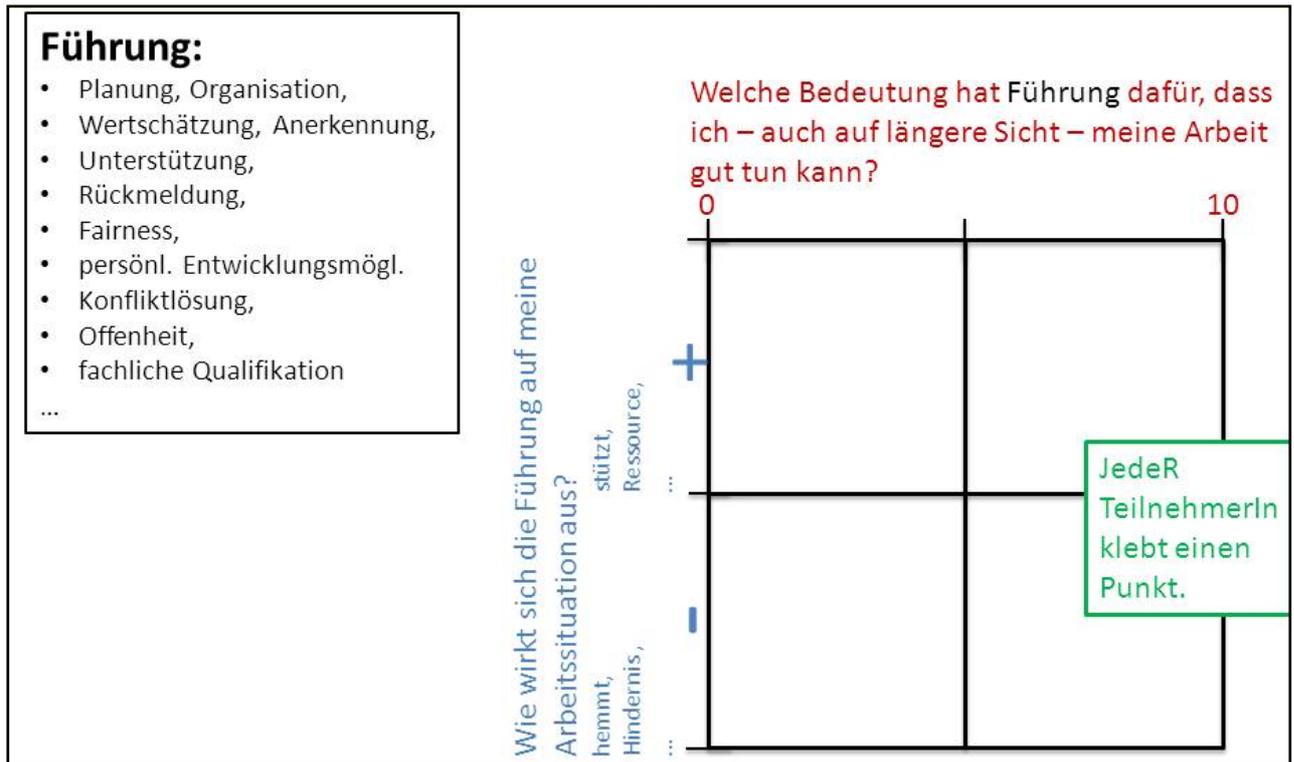


Abb. 3.3.5: Wandzeitung für den ersten Schritt der Bestandsaufnahme (Beispiel) von ffw GmbH/Peter Brandt

Jede und jeder sollte zu jedem der zwölf Kriterien durch Kleben eines Punktes eine Bewertung abgeben. Aus dem dann entstehenden Bild der zwölf Wandzeitungen war die Auswahl von vieren der Kriterien zur vertiefenden Bearbeitung vorgesehen.

An diesen vier Themen sollte dann weitergearbeitet werden, wie im folgenden Bild beschrieben:



Abb. 3.3.6: Wandzeitung für den zweiten Schritt in der Bestandsaufnahme der Arbeitssituation von ffw GmbH/Peter Brandt

Mit dem dann erreichten Ergebnis sollte in einem zweiten Workshop die Arbeit fortgesetzt werden, indem für dieses Arbeitssystem ausgewählte Gestaltungsideen so weit ausgearbeitet werden sollten, dass auf dieser Basis Gespräche zwischen den Betriebsparteien über konkrete innerbetriebliche Vorhaben möglich würden.

Realisiert wurde ein modifiziertes Konzept

Als Resultat der Beratungen zwischen den Betriebsparteien wurde dieser ursprüngliche Plan modifiziert. Insbesondere musste der Zeitaufwand für die zentralen Akteure - die Arbeitenden aus der Produktion - verringert werden: Die drei Pilotbereiche sollten zusammengefasst werden.

Die gründliche Diskussion, ob der Plan unter diesen Einschränkungen noch sinnvoll sei, führte zur Entscheidung, das Mögliche zu versuchen und das Konzept umzuarbeiten. Es würden zwar weniger konkrete, dafür aber übergreifende Ergebnisse erzielt werden, nach Einschätzung der betrieblichen Projektgruppenmitglieder gaben die drei Bereiche zusammen einen guten Querschnitt des Betriebes ab. Statt Gestaltungsinitiativen im Detail würde ein übergreifendes Leitbild entworfen. Das war eine einschneidende, für die Beteiligten akzeptable Änderung des Projektauftrags.

Die drei Pilotbereiche mussten also zusammengefasst werden. Statt dreier paralleler Bestandsaufnahmen in den getrennten Arbeitssystemen gab es einen gemeinsamen Workshop.

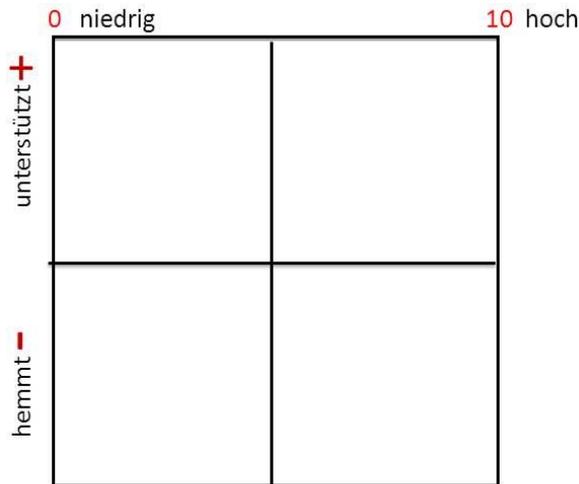
Die inhaltliche Vorgehensweise für die Bestandsaufnahmen musste geändert werden. Es war ja vorgesehen, dass jede Gruppe von Personen aus einem gemeinsamen Arbeitssystem im ersten Arbeitsschritt die wichtigsten Kriterien auswählen sollte. In der gemischten Gruppe erschien eine so frühe gemeinsame Priorisierung nicht sinnvoll. Es sollten jetzt von allen zu jedem der Kriterien inhaltliche Hinweise gesammelt werden.

Also wurden die beiden Arbeitsschritte verschmolzen. Die Wandzeitungen sahen dann so aus (Beispiel auf der folgenden Seite):

 **Projekt „Flexibilität als Chance“**
Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung ①

Welche Bedeutung haben Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, damit ich (auch auf längere Sicht) meine Arbeit gut tun kann?

Wie wirken sich Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung auf meine Arbeitssituation aus?



Fördernde Einflüsse, Ressourcen, Stärken, Unterstützendes	Hindernde Einflüsse, Hemmnisse, Schwächen	Was müsste sich ändern? Lösungsansätze oder -anforderungen

Abb. 3.3.7: Wandzeitung für den ersten Arbeitsschritt bei der modifizierten Vorgehensweise von ffw GmbH/Peter Brandt

Die Projektgruppe hatte sich auch mit der Frage zu befassen, ob Vorgesetzte am Workshop teilnehmen sollten, wie es vom Management gewünscht wurde. War die Authentizität gefährdet, würden Beschäftigte sich im Beisein ihrer Meister anders äußern? Irgendwann würde es ohnehin erforderlich werden, die Führungskräfte in die Diskussion einzubeziehen, wenn wirklich etwas verändert werden sollte. Die Projektgruppe war überzeugt, dass niemand wegen der Anwesenheit des Vorgesetzten mit Kritik hinter dem Berg halten würde. So waren dann unter den 15 Teilnehmenden zwei Meister.

Für die Durchführung des Workshops stand ein Vormittag zur Verfügung. Nach der entsprechenden Zeitplanung hatten die 15 Teilnehmenden für die Bearbeitung eines jeden der zwölf Themen ca. 10 Minuten zur Verfügung. Der Plan konnte mit wenigen Minuten Zugabe eingehalten werden, und es kam ein umfangreiches und gehaltvolles Ergebnis zustande.

Dies war die Agenda des ersten Workshops:

Was	Zeit
Begrüßung und kurze Vorstellungsrunde	8.00 - 8.30 Uhr
Darstellung der Projektidee	8.30 - 9.00 Uhr
Vorstellung ausgewählter Ergebnisse der Befragung zur Flexibilität (efis)	9.00 - 9.30 Uhr
Frühstückspause	9.30 - 10.00 Uhr
Bestandsaufnahme der Arbeitssituation Erste Ideensammlung	10.00 - 12.00 Uhr
Ausblick auf den zweiten Workshop Feedback	12.00 - 12.30 Uhr

Abb. 3.3.8: Agenda des ersten Workshops von GmbH/Peter Brandt

Die Ergebnisse der zwölf Punktabfragen (horizontal: Bedeutung des Kriteriums, vertikal: heutige Situation gut oder schlecht?) sahen aus wie folgt:

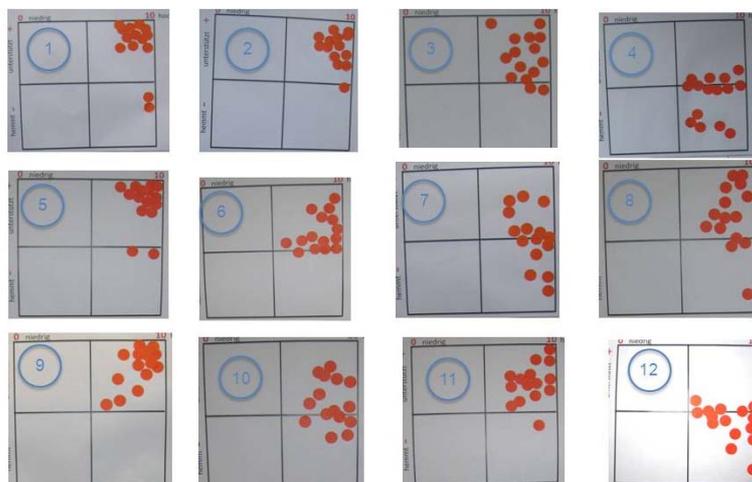


Abb. 3.3.9: Die 12 Punktabfragen von ffw GmbH/Peter Brandt

Es fällt auf, dass die Einschätzung der Bedeutung kaum variiert.

Und auf der vertikalen Achse, der Güte der gegenwärtigen Arbeitssituation, fällt sofort ins Auge, dass es nur bei wenigen Kriterien überhaupt Wertungen im negativen Bereich gibt. Das steht zumindest auf den ersten Blick im Widerspruch damit, dass die geschriebenen Karten überwiegend Kritisches enthalten. Ein Beispiel:

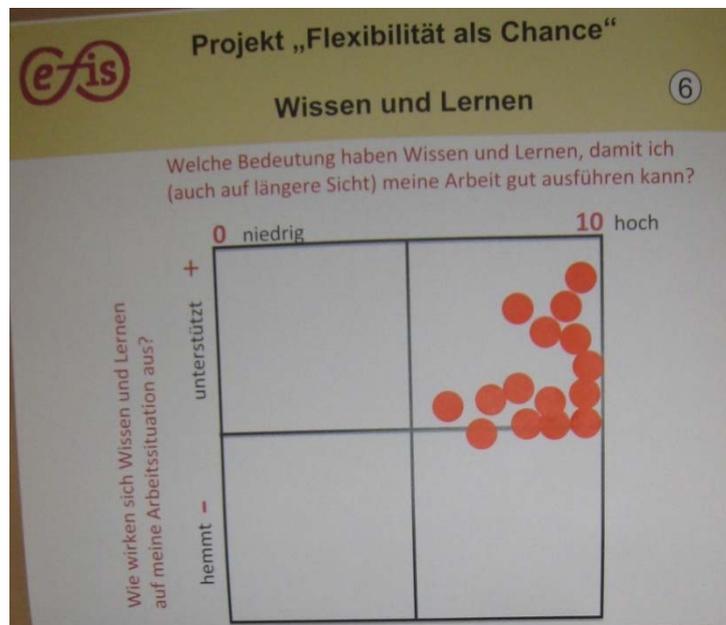


Abb. 3.3.10: Beispiel einer Punktabfrage mit den Abschriften der dazu geschriebenen Karten von ffw GmbH/Peter Brandt

Fördernde Einflüsse:

- Wissen bei Gruppensitzungen weitergeben

Hindernde Einflüsse:

- Qualifizierung von Meister abgelehnt
- Einlernzeiten zu kurz
- Neue Aufgaben - Quali im Nachgang - Quali nicht über Bedarf
- Immer weniger Zeit zum einlernen
- Wenig Einlernzeit oft learning by doing
- Qualiunterlagen per Mail „schau wie du damit klar kommst“
- Qualifikation über Multis (hören sagen)
- Keine Zeit zur Information im Intranet (Suche)
- Nur eine Person kann spezielle Maschinen bedienen
- Einlernzeiten teilweise zu kurz
- Geistige Unterforderung
- Schulung für Messprogramme Aufschub

Was müsste sich ändern?:

- Maschinenbedienung auf mehreren Personen
- Mitarbeiterereinsicht für 2+2 Regelung
- Mehr Transparenz über Entwicklungsmöglichkeiten
- Fehler wird nicht als Chance gesehen

In der Projektgruppe war zu diskutieren, wie die überwiegend positive Gesamteinschätzung (Punktabfrage) mit den überwiegend kritischen Details zusammenpassen konnte. Theoretisch waren mehrere Erklärungen denkbar, z.B. ein Missverständnis oder doch eine hemmende Wirkung durch die Anwesenheit von Vorgesetzten?

Die Projektgruppe hielt beides für sehr unwahrscheinlich. Sie gelangte nach eingehender Diskussion zu folgender Überzeugung: Das Urteil fällt - vielleicht auch im Vergleich mit anderen Unternehmen - „gar nicht so schlecht“ aus, aber deshalb sollte immer noch allerlei verbessert werden.

Der zweite Workshop

Zu einem zweiten Workshop wurden dieselben 15 Personen wieder eingeladen, drei waren zwingend verhindert, die anderen zwölf haben mit dem gleichen Engagement weiter mitgearbeitet wie beim ersten Mal. Hier sollte nun auf der Basis der bisherigen Ergebnisse ein positives Leitbild erarbeitet werden. Dazu wurden zwölf Wandzeitungen mit den Abschriften der Metaplankarten aus dem ersten Workshop vorbereitet.

Die Agenda des zweiten Workshops sah so aus:

Zeitplan

Beginn	Dauer	Inhalt	Methode
08:00	10	Auswertung der Ergebnisse des ersten Workshops	ppt + kurze Diskussion
08:10	15	Ziele des zweiten Workshops	ppt + Diskussion
08:25	15	Was ist Flexibilität?	ppt + Diskussion
08:40	20	Pause	
09:00	120	Entwicklung eines Soll-Bildes guter Arbeit	Arbeit in zwei moderierten Gruppen
11:10	15	Pause	
11:25	2 x 15	Präsentation der Ergebnisse	Vorträge mit Hilfe der Wandzeitungen
11:55	15	Kurzkommentare der TN	Plenum, Dokumentation auf Pinnwand
12:10	10	Das weitere Vorgehen	ppt + Nachfragen
12:20	10	Feedback	Offene Runde + Punktabfrage

Abb. 3.3.11: Agenda des ersten Workshops von ffw GmbH/Peter Brandt

Die Projektgruppe teilte die Themen in zwei etwa gleichgewichtige Blöcke auf. Im Workshop wurden aus den Anwesenden zwei Gruppen gebildet, deren jede aus „ihren“ sechs Themen zwei auswählen sollte.

Sie haben dann die wichtigsten ihrer Antworten aus dem ersten Workshop ausgewählt und diese als Überschriften genutzt, um Merkmale guter Arbeit zusammenzutragen.

Die folgende Seite zeigt als Beispiel eine der Tafeln mit den Ergebnissen dieses Arbeitsschritts. (Die nummerierten Karten geben die priorisierten Themen aus der Bestandsaufnahme des 1. Workshop wieder.)

e-is Projekt „Flexibilität als Chance“
Leistungsbedingungen 12

Wie sollen **Leistungsbedingungen** aussehen, damit die Arbeit gut ist?

Überforderung geht auf Kosten der
⑤ Gesundheit / Qualität

Menschen sind unterschiedlich belastbar ⑤

Es kommen immer mehr Aufgaben dazu ④

Qualitätsmängel durch Leistungsverdichtung > Stress ④

Hohe Zielvorgaben, pauschale Reduzierungen jährlich ③

Qualitätsverlust durch sinkende Zeiten ③

Stückzahlen nur mit Wochenende möglich ③

-Vorgesetzte sensibilisieren für richtige Einschätzung von Leistungsfähigkeit einzelner MA.

-Ma nach individueller Belastbarkeit einsetzen

-Taktentkoppelte Arbeitsplätze schaffen

-Ergonomie / Hilfsmittel können nicht zu teuer sein!

-Freistellung / Sondergutachten für Pflege div. Listen

-Reduzieren von Listen

-Kernaufgaben müssen wieder in den Vordergrund gestellt werden.

-Personalplanung
↳ Arbeit auf mehrere Ma verteilen

-Realistische Ziele
↳ erreichbare Taktzeiten nachvollziehbar

-Masch.-Anlagen verfügbar machen durch ausreichende indirekt Ma sicherstellen.

-Arbeitswirtschaft/BR Zeiten überprüfen

-Anderer Schichtmodelle z.B. Wochenend-Schichten / 6-Std.-Schichten

-Investition in neue Betriebsmittel

-Breite Qualifizierung
↳ faire Bezahlung

Der Mensch sollte im Vordergrund stehen!

Abb. 3.3.12: Beispiel eines Teilergebnisses aus dem zweiten Workshop von ffw GmbH/Peter Brandt

Die Projektgruppe hat das umfangreiche Material aus dem zweiten Workshop in einem Papier zusammengefasst. Daran waren drei Ansprüche zu stellen:

1. Es soll ein positives Bild von Guter Arbeit aus der Sicht der Workshop-Beteiligten zeichnen. Nach Einschätzung der mitwirkenden Betriebsratsmitglieder wären von Beschäftigten aus anderen Bereichen sehr ähnliche Aussagen gekommen, weshalb das Ergebnis auch für die Nutzung in anderen Teilen des Betriebs vorgeschlagen wurde.
2. Das Papier sollte „sehr nah“ an den Formulierungen aus dem Workshop sein, die Teilnehmenden sollten ihre Arbeit darin wiedererkennen.
3. Es wurde eine ausreichende Knappheit angestrebt, um ein kompaktes Werkzeug für die weitere Arbeit zu haben.

Beobachtungen und Schlussfolgerungen

Im Verlauf dieses Vorhabens war Folgendes besonders zu beobachten:

Es hat allen Beteiligten sofort eingeleuchtet, dass die aktuelle Arbeitssituation Ausgangspunkt der Überlegungen über ein Flexibilitätskonzept sein muss, darüber gab es Einigkeit ohne weitere Diskussion.

Das Interesse der Eingeladenen und ihr Engagement waren ausgesprochen stark, das liegt vermutlich am Thema und daran, dass Gelegenheiten zur konzentrierten gründlichen Diskussion über wichtige gemeinsame Fragestellungen im normalen Arbeitsalltag rar und deshalb besonders willkommen sind.

Kurz vor dem zweiten Workshop gab es in einer Sitzung der Projektgruppe eine Diskussion darüber, dass der Begriff „Flexibilität“ nicht mehr ausdrücklich vorkam, obwohl er im Projektauftrag zentral war. Ergebnis der Diskussion war, dass jetzt nicht versucht werden sollte, dieses Wort „mit Gewalt“ in die vorbereiteten Materialien zu drücken. Die Projektgruppe ist außerdem überzeugt, dass sie mit den Workshop-Teilnehmenden konsequent auf das Ziel des Vorhabens hin gearbeitet hat, nämlich ein Flexibilitätskonzept aus Arbeitnehmersicht.

Ergebnis ist nun ein positives Bild, wie Arbeit in diesem Betrieb aussehen soll - jedenfalls aus Sicht dieser 15 Personen, was gewiss keinen Anspruch auf Repräsentativität rechtfertigt. Dieses Bild kann als Grundlage dienen zur Bewertung von Flexibilisierungsvorhaben. Es wird auch erwogen, hieraus Flexibilisierungsvorschläge oder -Forderungen abzuleiten.

Der Versuch, so etwas wie eine Definition guter Flexibilität aus Arbeitnehmersicht zu entwickeln, führte zumindest in diesem Fall zum Resultat, dass Flexibilität kein eigenständiges Ziel ist, das allgemein beschrieben werden könnte. Flexibilität ist in ihrer Richtung und in ihrem Umfang eine Voraussetzung, andere Ziele zu erreichen: z.B. Rendite, Innovationsfähigkeit, Kostenreduktion, Beschäftigungssicherung oder Gesundheit.

4. ANHANG

4.1. Informationen und Konzepte zur Leiharbeit

Diese Sammlung von Fakten und Konzepten zum Thema Leiharbeit dient als Anregung zur Diskussion und zur Unterfütterung mit Faktenmaterial.

Meist handelt es sich um Zitate, häufig um Grafiken oder Diagramme aus Veröffentlichungen oder bereitgestellten Präsentationen derjenigen Institutionen, die die Befunde erhoben oder die Konzepte entwickelt haben. In der Regel wurden die Materialien im Originalzustand gelassen, aus Gründen der Authentizität und der Abwechslung, die Quellen sind gründlich angegeben, nicht nur weil sich das so gehört, sondern auch weil so den Nutzern bei Bedarf die Suche nach möglichen Aktualisierungen oder Fortsetzungen erleichtert wird.



e-fis

Externe Flexibilität
und interne Stabilität
im Wertschöpfungs-
system Automobil

Peter Brandt

Ausgewählte Fakten zur Leiharbeit
August 2011

JenZiG
Institut für
Arbeitsmarkt- und
Berufsforschung

Bundesministerium
für Wirtschaft und
Statistik

Institut für
Arbeitsmarkt- und
Berufsforschung

EUROPÄISCHE UNION

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Wachstum und
Beschäftigung

DLR
Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt

ffw



e-fis

ffw

Inhalt:

1. Anzahl, Entwicklung, Gruppen
2. Zur besonderen Situation von Leih-Arbeitnehmern in der Arbeit
3. Leiharbeit und Entgelt
4. Leiharbeit und Gesundheit
5. Einsatzstrategien
6. Typisierung von Flexibilitätsstrategien



Anzahl, Entwicklung, Gruppen
Anzahl, Brückeneffekt



November 2010 ca. 901.000 LAN
März 2011 ca. 860.000 LAN

Der sog. Brückeneffekt der Leiharbeit ist nach IAB-Daten gering: nur 7% der zuvor Arbeitslosen gelang durch Leiharbeit der Sprung aus der Arbeitslosigkeit in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis.

Die IW-Studie 2011 sieht einen Klebeffekt durch Leiharbeit: 14% der Leiharbeiter – also jeder siebte - werden vom Kundenunternehmen übernommen.

Gabi Schilling, IQ: **Aktuelle Entwicklungen in der Leiharbeit**
Veranstaltung des DGB-Bezirk Hessen-Thüringen am 14. Juni 2011

Peter Brandt: **Fakten über Leiharbeit**

Folie 3



Anzahl, Entwicklung, Gruppen
Entwicklung in Zahlen



Über die zahlenmäßige Entwicklung der Leiharbeit informiert halbjährlich die Bundesagentur für Arbeit in einer Broschüre „**Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen**“ mit ausführlichen Informationen und Analysen.

Aktuellere und knappere Berichte veröffentlichen die Verleiherverbände, z.B. der Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister, BPA, unter der Überschrift „**IW-Zeitarbeitsindex**“. www.personaldienstleister.de

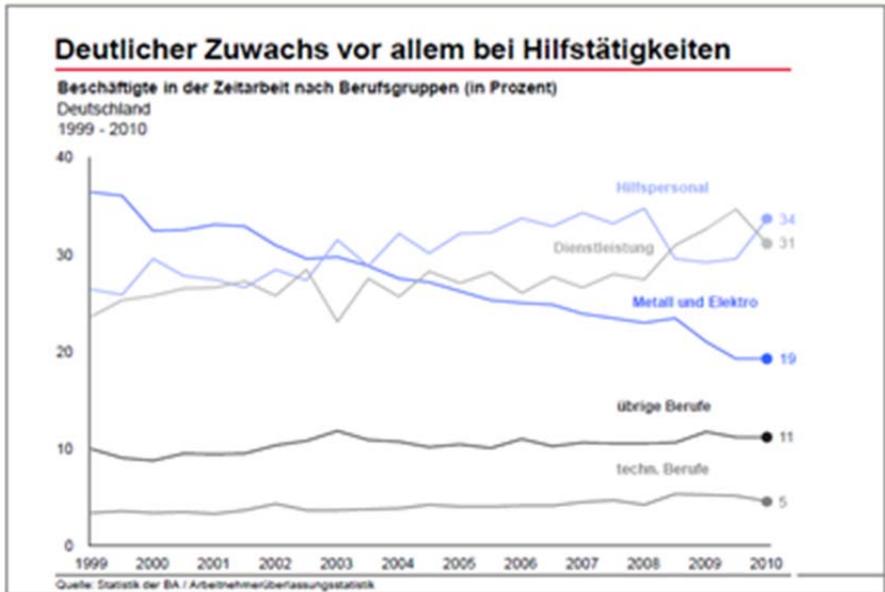
Die Grafik basiert auf folgenden „Datenquellen: Bundesagentur für Arbeit, BAP-Umfrage, Unternehmensregister, eigene Berechnungen des IW“.

In der zweiten Hälfte des Jahres 2011 waren es ca. 950.000 Personen, Ende 2012 ca. 800.000 Personen.

Peter Brandt: **Fakten über Leiharbeit**

Folie 4

eis Anzahl, Entwicklung, Gruppen Berufsgruppen in der Leiharbeit ffw



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2011): Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen, Reihe: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Nürnberg BA, S.9.

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 5

eis Anteil der Leiharbeit ffw

Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg 2011.

Knapp 3 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten in der Zeitarbeit

Leiharbeiter im Vergleich in Beschäftigten- und Arbeitnehmerüberlassungsstatistik / Anteil von Leiharbeitern an Beschäftigung insgesamt
Bestand / Anteile in Prozent
Deutschland
Januar 2004 bis April 2011

April 2011: 773.200 Beschäftigte; +23% gegenüber April 2010



Abbildung 6

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 6

eis Anteil der Leiharbeit am Beschäftigungszuwachs ffw

Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland - Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg 2011.

Die Hälfte des Beschäftigungswachstums 2010 geht auf Zeitarbeit zurück

Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung insgesamt und Zeitarbeit
Vorjahresvergleich
Deutschland
2004 bis 2010 (jeweils 30. Juni)



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigtenstatistik

Abbildung 7

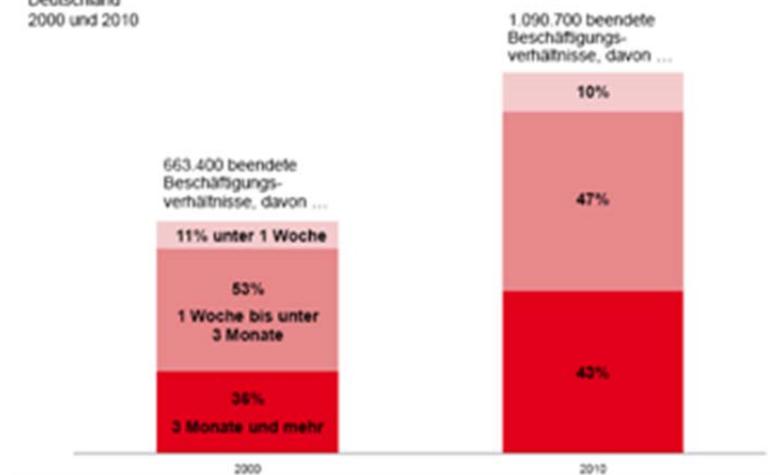
Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 7

eis Anteil der Leiharbeit am Beschäftigungszuwachs ffw

Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland - Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg 2011.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigungsverhältnisse endet nach weniger als drei Monaten

Dauer der Beschäftigungsverhältnisse in der Zeitarbeit
Bestand, Anteile in Prozent
Deutschland
2000 und 2010



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitnehmerüberlassungstatistik

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 8

e-is Zur besonderen Situation von LAN in der Arbeit
Vertragsbeziehungen in der Leiharbeit

ffw

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
Zeitarbeit

Was ist Zeitarbeit

Arbeitsvertrag

Zeitarbeitsunternehmen = Verleiher

Arbeitsüberlassungsvertrag

Zeitarbeitnehmer

Kundenunternehmen = Entleiher

Zeitarbeit
Leiharbeit
Personalservice
Personalleasing

9/05 | Dr. Bernhard Drückner
6. September 2010

Mensch und Arbeit in Einklang

Abbildungen aus Schulungsmaterialien des GDA-Arbeitsprogrammes Zeitarbeit, zitiert nach Dr. B. Brückner, GDA, HSM (2009, 2010).

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 9

e-is Zur besonderen Situation von LAN in der Arbeit
Leiharbeit, fehlender Schutz

ffw

LAGetSi
Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit Berlin

be mir Berlin

Zur „besonderen Situation“ des LANs (2) Die Gefahr der „Rückgabe“

Vor einer (vorzeitigen) "Rückgabe,, schützt weder das Vorstelligwerden

- beim Entleiher als „faktischem“ Arbeitgeber oder
- beim Verleiher als „rechtlichem“ Arbeitgeber (z.B. § 16 Abs. 1 ArbSchG),

noch

- beim Betriebsrat – welchem? - (§ 84 Abs. 1 BetrVG),
- bei Betriebsarzt oder FASI – welchem/r? - (z.B. § 17 Abs. 2 ArbSchG i.V.m. DGUV V2 Anhang 1) oder
- bei der Behörde (z.B. § 17 Abs. 2 ArbSchG).

Rainer W. Gensch (LAGetSi Berlin): Vortrag bei „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“, Dortmund, 6.9.2010

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 10




**Zur besonderen Situation von LAN in der Arbeit
„Keine-Zeit-Arbeitnehmer“**

LAGetSi
berlin Berlin

Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit Berlin

Zur „besonderen Situation“ des LANs (3)

Der LAN als „Keine-Zeit-Arbeitnehmer“

- **Keine Zeit zum "Kennenlernen"**
 - der "Stolperstellen" (Gefahren)
 - der "Fettnäpfchen" (Sozialkontakte)
- **Keine Zeit für „Entwicklungen“**
 - Die Organisation wirkt nicht lange genug auf den LAN ein, um ihn mit ihren Erwartungsstrukturen „bedarfsgerecht“ umformen zu können.
 - Der LAN ist den Erwartungen nicht lange genug ausgesetzt, um sie zu internalisieren bzw. sich ihnen durch Selbständerung anzupassen

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 11**

Rainer W. Gensch (LAGetSi Berlin): Vortrag bei „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“, Dortmund, 6.-9.2010




**Leiharbeit und Entgelt
Entgelt von Leih-AN im Vergleich (1)**

2009 mittleres **Bruttomonatsentgelt**
von **Leih-AN** **alle Vollzeitbeschäftigten**

alte Bundesländer	1.456 € brutto	2.805 €
Ostdeutschland (inkl. Berlin)	1.224 €.	2.050 €

DGB-Studie Leiharbeit 2011 (DGB: Arbeitsmarkt aktuell 02/2011)
Sonderauswertung der Entgeltstatistik der BA, die eine Vollerhebung aller sozialversichert Beschäftigten darstellt und alle laufenden und einmaligen Bruttoverdienste umfasst – einschl. anteiligem Urlaubs- und Weihnachtsgeld, etc.

„Leiharbeiter verdienen im Durchschnitt 40 Prozent weniger als Beschäftigte außerhalb der Zeitarbeitsbranche. Da sich die beiden Gruppen erheblich voneinander unterscheiden, greift dieser einfache Vergleich der durchschnittlichen Löhne jedoch zu kurz. Wenn man die systematischen Unterschiede in den persönlichen Eigenschaften, der Erwerbsbiografie und den Beschäftigungsmerkmalen zwischen den beiden Gruppen berücksichtigt, lässt sich dadurch etwa die Hälfte der Lohndifferenz erklären.“
Jahn, Elke J. (2011): Entlohnung in der Zeitarbeit: Auch auf die Mischung kommt es an. In: IAB-Forum, Nr. 1, S. 40-49.

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 12**

e-is Leiharbeit und Entgelt
Entgelt von Leih-AN im Vergleich (2)

Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland - Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg 2011.

Bruttoarbeitsentgelte in der Zeitarbeit sind niedriger als in der Beschäftigung insgesamt

Entgelte insgesamt und in der Zeitarbeit
 Bruttoarbeitsentgelt in Euro (Median)
 Deutschland
 31. Dezember 2010



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Entgeltstatistik

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 13**

e-is Leiharbeit und Entgelt
Entgelt von Leih-AN im Vergleich (3)

Tab. 1: Monatliches Bruttoarbeitsentgelt der sozialversichert Vollzeitbeschäftigten mit Angaben zu Entgelten insgesamt sowie in der Leiharbeit - ohne Auszubildende - 2009 nach Entgeltklassen

Mtl. Bruttoentgelt	Vollzeitbeschäftigte über alle Branchen	Alle Leiharbeitskräfte	Leiharbeitskräfte Ost (einschl. Berlin)
Bis 1.000 Euro	5,3 %	10,5 %	21,0 %
1.001 – 1.200 Euro	3,2 %	21,7 %	26,4 %
1.201 – 1.400 Euro	4,2 %	18,4 %	19,8 %
1.401 – 1.600 Euro	4,8 %	13,6 %	12,6 %
1.601 – 1.800 Euro	5,2 %	10,3 %	6,9 %
1.801 – 2.000 Euro	5,6 %	6,4 %	4,1 %
Über 2.000 Euro	71,7 %	19,1 %	9,2 %
Insgesamt	100 %	100 %	100 %

Quelle: eigene Berechnungen nach: Sonderauswertung der sozialversichert Beschäftigten, Statistik der BA 2009

(DGB-Studie Leiharbeit 2011)

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 14**

e-is Leiharbeit und Entgelt
Entgelt der Leih-AN im Vergleich (3)

**Tab. 2: Mittleres Bruttoarbeitsentgelt der Vollzeitbeschäftigten im Verleihgewerbe
 2007 – 2009**

	Alle Vollzeitbeschäftigten		Vollzeitbeschäftigte Leiharbeitskräfte	
	West	Ost	West (ohne Berlin)	Ost (einschl. Berlin)
2007	2.723 €	1.989 €	1.371 €	1.174 €
2008	2.782 €	2.028 €	1.465 €	1.243 €
2009	2.805 €	2.050 €	1.456 €	1.225 €

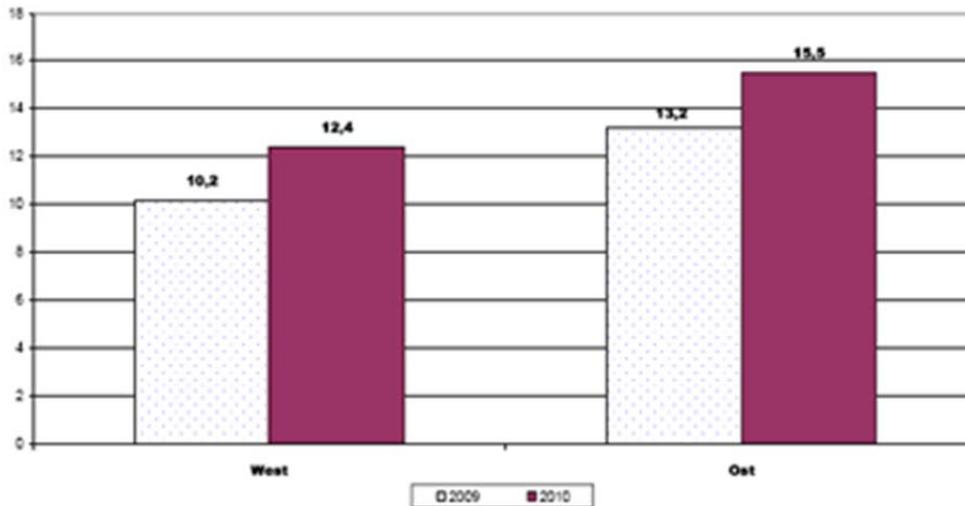
Quelle: eigene Berechnungen nach: Sonderauswertung der sozialversichert Beschäftigten, Statistik der BA 2009

(DGB-Studie Leiharbeit 2011)

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 15**

e-is Leiharbeit und Entgelt
Aufstocker (1)

**Leiharbeitskräfte mit sozialversichertem Job, die zugleich auf Hartz IV angewiesen sind (in %): Juni
 2009 und Juni 2010**



(DGB-Studie Leiharbeit 2011)

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 16**

eis Leiharbeit und Entgelt Aufstocker (2) 

Tab. 3: Sozialversicherte Leiharbeitskräfte mit ergänzendem Hartz IV-Bezug

	Leiharbeit	
<i>Juni 2010</i>	absolut	in v. H aller Leiharbeitskräfte
Deutschland	92.309	13,1
Westdeutschland	66.160	12,4
Ostdeutschland	26.149	15,5
<i>Juni 2009</i>		
Deutschland	57.500	10,9
Westdeutschland	39.852	10,2
Ostdeutschland	17.648	13,2

Quelle: Erwerbstätige ALG II-Bezieher, Oktober 2009 sowie September 2010

(DGB-Studie Leiharbeit 2011)

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 17**

eis Leiharbeit und Gesundheit Leiharbeit und Arbeitsunfähigkeit (1) 



Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 18**

e-is Leiharbeit und Gesundheit
Leiharbeit und Arbeitsunfähigkeit (2)

Tabelle 1: Die AU-Tage im Jahr 2008 nach Beruf, Branche und Geschlecht differenziert

Beruf	Zeitarbeit Gesamt	Übrige Branchen	Frauen Zeitarbeit	Frauen übrige Branchen	Männer Zeitarbeit	Männer übrige Branchen
Bürofachkräfte	10,4	9,7	12	11,2	9,3	8,6
Hilfsarbeiter	18,2	17,5	17,1	18,8	18,9	16,6
Lager-, Transportarbeiter	20,6	17	24,2	17,5	18,1	16,7
Elektroinstallateure, -monteure	—	—	—	—	17,6	12,5
Schlosser, o. n. A.	—	—	—	—	23,1	17,1
Datenverarbeitungsfach- leute	—	—	—	—	9,1	6,7
Ingenieure des Maschi- nen- und Fahrzeugbaus	—	—	—	—	7,5	5,4
Techniker, o. n. A.	—	—	—	—	9,2	8,4
Sonstige Ingenieure	—	—	—	—	7,9	6
Technische Zeichner	13,1	9,5	14,5	10,8	12,1	8,7
Telefonisten	13,4	17,6	16,1	19,5	11,4	16,2
Alle Berufe	14,7	10,7	13,9	12	15,3	9,7

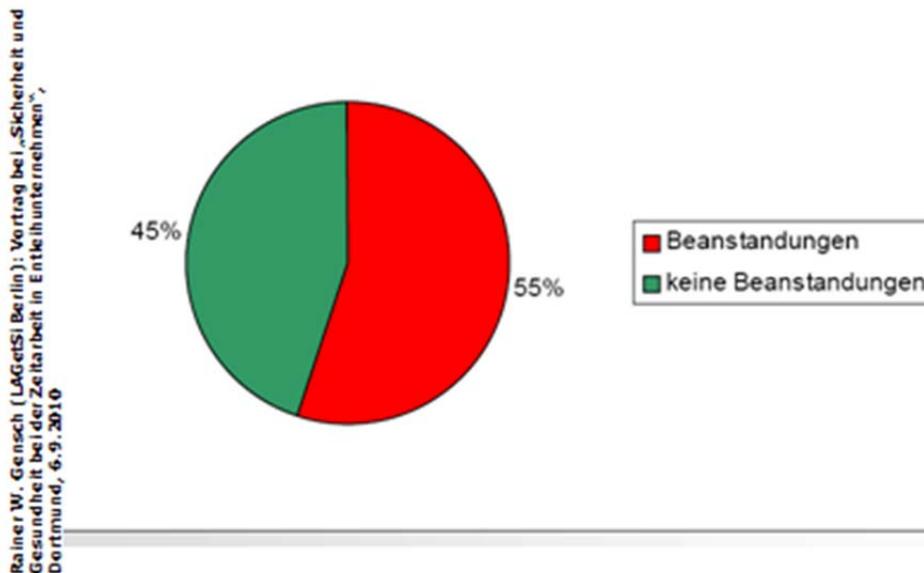
Quelle: vgl. Techniker Krankenkasse (2009, S.39), modifiziert

LIGA NRW: Gesundheitsförderung in der Zeitarbeit. Argumente und Umsetzungsstrategien. April 2011

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 19

e-is Leiharbeit und Gesundheit
Arbeitsschutz: Beanstandungen

Feststellungen



Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit Folie 20



Leiharbeit und Gesundheit
Mängel im Arbeits- und Gesundheitsschutz (1)



GRAZIL

Besonderheiten bei der Leiharbeit 2

www.grazil.net

⚡

- Geringere Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote
- Geringere Arbeitszufriedenheit
- Hohe psychische Belastungen → dauerhafter Druck, besonders gut und produktiv zu arbeiten
- Eklatante Mängel bei Unterweisung
- Eklatante Mängel bei der Gefährdungsbeurteilung (nach ArbSchG)

→ Mängel im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Name: Langhoff/Kirsch - Folie 19/20/18



Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 21



Leiharbeit und Gesundheit
Mängel im Arbeits- und Gesundheitsschutz (2)



GRAZIL

Mängel im AuG in der Leiharbeit 1

www.grazil.net

⚡

- Es liegt keine dokumentierte, ganzheitliche GB vor
- Kurze Einsatzzeit des/r LAN
- Es liegen keine einem StAN vergleichenden Arbeitsbedingungen vor
- Mismatch zwischen gewünschter Qualifikation des ELU und überlassener Qualifikation des ZAU
- Keine AuG-Kompetenz bei Disponenten bzw. keine oder zu späte Berücksichtigung der SiFA bei Arbeitnehmerüberlassung

Name: Langhoff/Kirsch - Folie 19/20/18



Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 22



Leiharbeit und Gesundheit
Mängel im Arbeits- und Gesundheitsschutz (3)





Mängel im AuG in der Leiharbeit 2

www.grazil.net



- Keine Arbeitsplatzbesichtigung des LAN-Arbeitsplatzes
- Keine systematische Erfassung der Einsatzbedingungen und keine auf die Arbeitsbedingungen bezogene Sicherheitsunterweisung
- Keine betriebliche Gesundheitsförderung für LAN
- Strukturelle Ausgrenzung und mangelnde Wertschätzung gegenüber den LAN in den Entleihbetrieben
- Mehrbelastung von Stammarbeitnehmern durch Leiharbeitseinsatz

Name: Langhoff/Brandt; File: P2008/11







gefördert durch



Schwerfepunkt durch



Projektpartner



Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 23



Leiharbeit und Gesundheit
Besondere Belastungen (1)



60 % der Zeitarbeitskräfte sehen sich an ihrem Arbeitsplatz **Lärm** ausgesetzt, 40 % bemängeln Umgebungsbedingungen wie **Zugluft** oder **extreme Temperaturen** und 33 % fühlen sich durch **einseitige körperliche Beanspruchungen** belastet. (10)

60 % der Zeitarbeitnehmerinnen und Zeitarbeitnehmer sind **weniger als drei Monate** bei demselben Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt. (13)

45 % der externen Zeitarbeitskräfte bestätigen, kaum oder gar nicht **mit ihren Kollegen** über Schwierigkeiten am Arbeitsplatz zu **sprechen**. (14)

Angebote formaler **Weiterbildungen** durch das Zeitarbeitsunternehmen sind nur einem kleinen Teil von Zeitarbeitskräften zugänglich.

Ein Drittel der Zeitarbeitskräfte ist **nach dem Ausstieg aus der Zeitarbeit erwerbslos**.

39 % der befragten Entleihunternehmen **entlasten** durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften ihre **Stammebelegschaft** von zum Beispiel schwerer körperlicher Arbeit, Nacht- und Wochenendarbeit. (33)

Die **soziale Integration** der Zeitarbeitskräfte in das Entleihunternehmen ist noch eine große Herausforderung.

LIGA NRW: **Gesundheitsförderung in der Zeitarbeit**. Argumente und Umsetzungsstrategien. April 2011

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 24



**Leiharbeit und Gesundheit
Besondere Belastungen (2)**



Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
Zeitarbeit

Schwerpunkt: Zeitarbeit

Arbeitsbedingung	Zeitarbeit	Keine Zeitarbeit
Arbeit im Stehen	75,6 %	57,1 %
Zwangshaltungen	18,7 %	15,5 %
Schwer Heben & Tragen	37,2 %	24,1 %
Lärm	39,3 %	25,2 %
Kälte, Hitze, Nässe, ...	28,3 %	22,1 %
Öl, Fett, Schmutz, Dreck	21,6 %	19,3 %

Abbildungen aus Schulungsmaterialien des GDA-
Arbeitsprogrammes Zeitarbeit, zitiert nach Dr. B. Brückner, GDA,
HSM (2009, 2010).

6 / 55 | Dr. Bernhard Brückner
Recht und Arbeit, in Linking

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 25



**Leiharbeit und Gesundheit
Ursachen der schlechteren Situation**



Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
Zeitarbeit

Schwerpunkt: Zeitarbeit

❖ Ursachen

- Fehlende Einarbeitung wegen kurzer Verleihdauer
 - 50 % kürzer als 3 Monate
 - 12 % unter 1 Woche
 - 38 % über 3 Monate
- Unzureichende Einweisung und Information
 - 33 % der ZA haben erforderliche Kenntnisse selbst erworben
- Unzureichende Zusammenarbeit
 - Zeitarbeitsfirma – Entleihfirma
 - Personalverantwortliche
 - Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte

Abbildungen aus Schulungsmaterialien des GDA-
Arbeitsprogrammes Zeitarbeit, zitiert nach Dr. B. Brückner, GDA,
HSM (2009, 2010).

6 / 55 | Dr. Bernhard Brückner
Recht und Arbeit, in Linking

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 26

eis Einsatzstrategien
Funktion der LA und Form ihres Einsatzes

	Ad-Hoc Einsatz	Flexibilitätspuffer	Strategische Nutzung
<i>Funktion des Flexibilisierungsinstruments</i>			
Flexibilität	Personalersatz (Suchkosten)	Schwankungen des Auftragsvolumens (Rekrutierungskosten)	„Sicherheitsnetz“ für die Rentabilität (Trennungskosten plus Lohnkosten)
<i>Form des Einsatzes</i>			
Nutzungsintensität	minimal	mittel bis hoch (> 5%)	mittel bis hoch (> 5%)
Reichweite	punktuell	begrenzt auf Randbelegschaft	umfassend in allen Arbeitsbereichen
Dauer	temporär	temporär	auf Widerruf
Integration in Arbeitsprozess	punktuelle Interaktionen	Segmentierung	Verflechtung

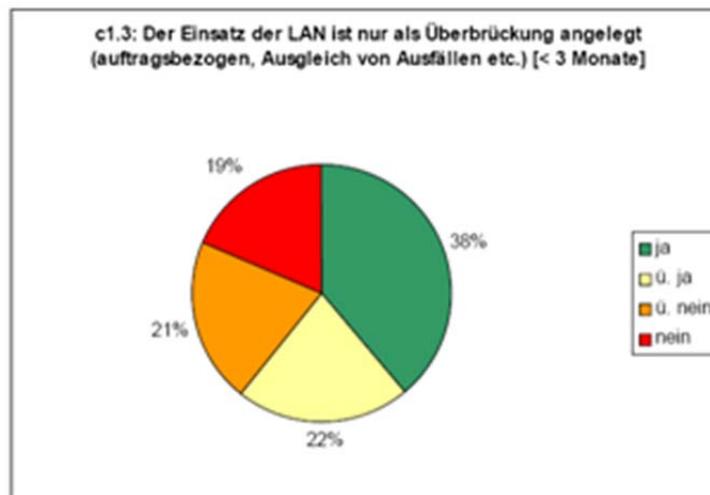
Quelle: Heist, H. (2010): „Die Flexibilität unbefristeter Zeitarbeiter“ – Zur strategischen Nutzung von Leiharbeit in Arbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2-3/2010, S. 164-177.

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 27**

eis Einsatzstrategien
Leiharbeit als Überbrückung?

Das Landesprogramm „Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei Leiharbeit“ (Landesämter für Arbeitsschutz in Berlin und Brandenburg und Berufsgenossenschaften) Juli 2008 bis Dezember 2009 304 Einsatzbetriebe aufgesucht:

Rainer W. Gensch (LAGets) Berlin: Vortrag bei „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“, Dortmund, 6.-9. 2010



Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 28**



Einsatzstrategien Arbeitspolitische Herausforderung



Thesen

Durch die strategische Nutzung wird das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit zu einem Instrument der strategischen Unternehmensführung.

Die strategische Nutzung reduziert das Prekaritätsrisiko der Leiharbeiter – stellt es zugleich aber auf Dauer.

Durch die strategische Nutzung der Leiharbeit verändert sich die Rolle der Vorgesetzten mit Produktions- und Personalverantwortung.

Die strategische Nutzung schafft die Voraussetzungen für eine umfassende Konkurrenz zwischen den Belegschaftsgruppen um (knappe) Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Aufstiegschancen.

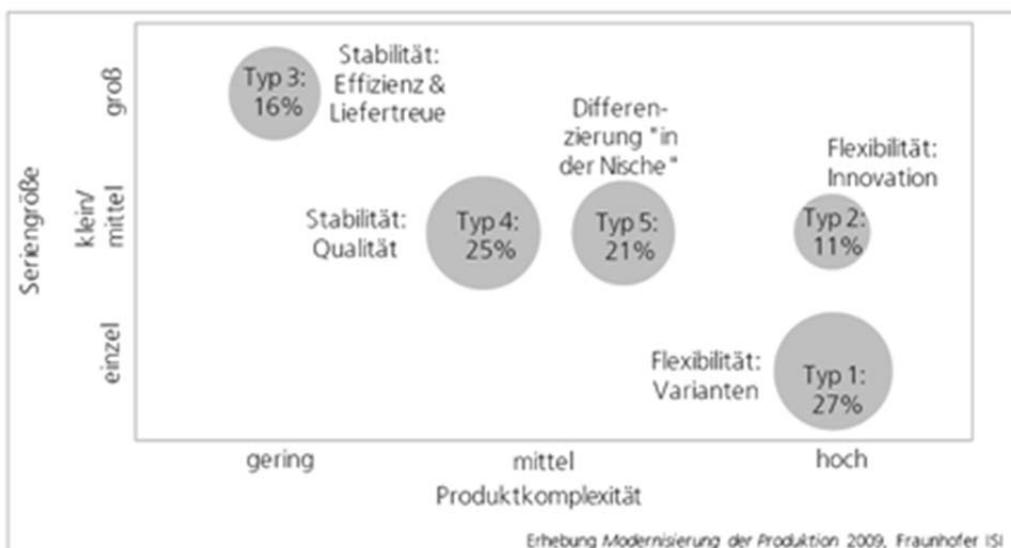
Hajo Holst
Funktionswandel von Leiharbeit
Arbeitspolitische Herausforderungen durch neue
Nutzungsformen von Leiharbeit
Betriebsrätekonferenz Continental Augsburg, 5.5.2010

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 29



Typisierung von Flexibilisierungsstrategien Betriebstypen nach Seriengröße und Produktkomplexität (Bild)



Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 30

e-is Typisierung von Flexibilisierungsstrategien
Betriebstypen nach Seriengröße und Produktkomplexität (Text) 

Betriebstypen nach Seriengröße und Produktkomplexität

Typ 1 „Variantenflexibilität“ (27 % der Betriebe) zeichnet sich durch einen überdurchschnittlichen Fokus auf die Wettbewerbsstrategie der flexiblen Produktpassung an Kundenwünsche aus, durch Produktentwicklung nach Kundenspezifikation, durch Einzelfertigung komplexer Produkte sowie durch eine Fertigungstiefe, die sich nicht dominant einer geringen, mittleren oder hohen Ausprägung zuordnen lässt.

Typ 2 „Neuproduktflexibilität/Innovation“ (11 % der Betriebe) zeichnet sich dadurch aus, dass er überdurchschnittlich auf die Wettbewerbsstrategie innovativer Produkte setzt, Produktentwicklung vorrangig für ein Grundprogramm mit Varianten oder ein

Standardprogramm betreibt, komplexe Produkte in Klein- oder Mittelserienfertigung herstellt und bewusst auf eine hohe eigene Fertigungstiefe setzt.

Typ 3 „Kosteneffizienz und Liefertreue“ (16 % der Betriebe) zeichnet sich dadurch aus, dass er wettbewerbsstrategisch primär auf Kostenführerschaft und kurze Lieferzeiten setzt, Produktentwicklung für ein Standardprogramm betreibt, einfache Erzeugnisse in Großserien fertigt und strategisch auf eine geringe Fertigungstiefe setzt.

Typ 4 „Prozessstabilität und Qualität“ (25 % der Betriebe) setzt strategisch vorrangig auf eine Qualitätsführerschaft im Wettbewerb, betreibt Produktentwicklung für ein Grundprogramm mit Varianten, stellt Produkte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigung her und setzt strategisch auf eine hohe eigene Fertigungstiefe.

Typ 5 „Differenzierung in der Nische“ (21 % der Betriebe) setzt wettbewerbsstrategisch auf eine Differenzierungsstrategie (nicht auf Kostenführerschaft), betreibt Produktentwicklung für ein Standardprogramm, stellt Produkte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigungen her und weist eine mittlere Fertigungstiefe auf.

Quelle: Fraunhofer ISI: Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 31**

e-is Typisierung von Flexibilisierungsstrategien
Betriebstypen und Merkmale 

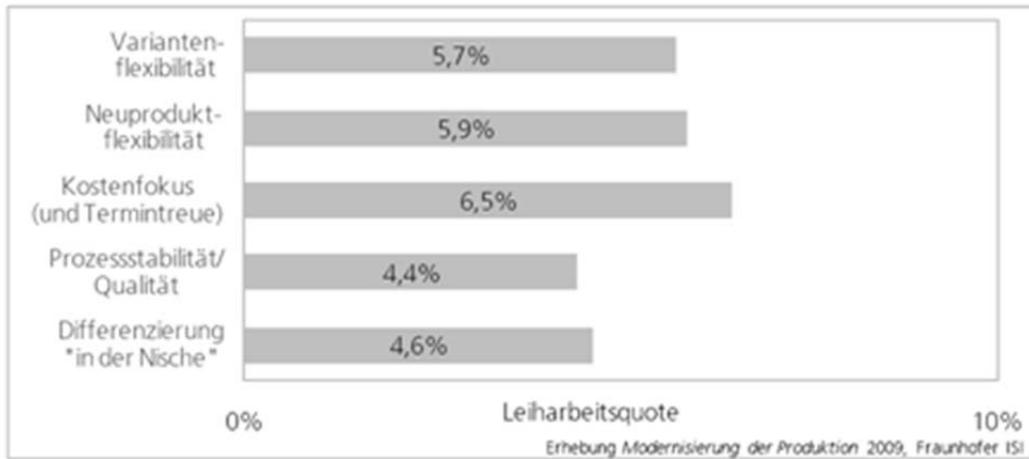
Typ	Flexibilität		Stabilität		Wirtschaftlichkeit		Innovation	
	intern	extern	Termin-treue	Qualität	Produktivität	Umsatzrendite	Input	Output
1: Variantenflexibilität	↑	→	↓	↘	↘	→	→	↗
2: Neuproduktflexibilität	↗	↘	→	↓	↑	↑	↑	↑
3: Effizienz & Liefertreue	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓
4: Prozessstabilität & Qualität	↓	↓	→	↑	→	→	↘	→
5: Nischen-Differenzierung	→	↘	→	↑	↓	↑	→	→

Erhebung Modernisierung der Produktion 2009, FHG ISI

Quelle: Fraunhofer ISI: Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 32**

e-is Typisierung von Flexibilisierungsstrategien
Betriebstypen und Leiharbeit 



Quelle: Fraunhofer ISI: Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 33**

e-is Typisierung von Flexibilisierungsstrategien
Betriebstypen und Leistungsmerkmale 

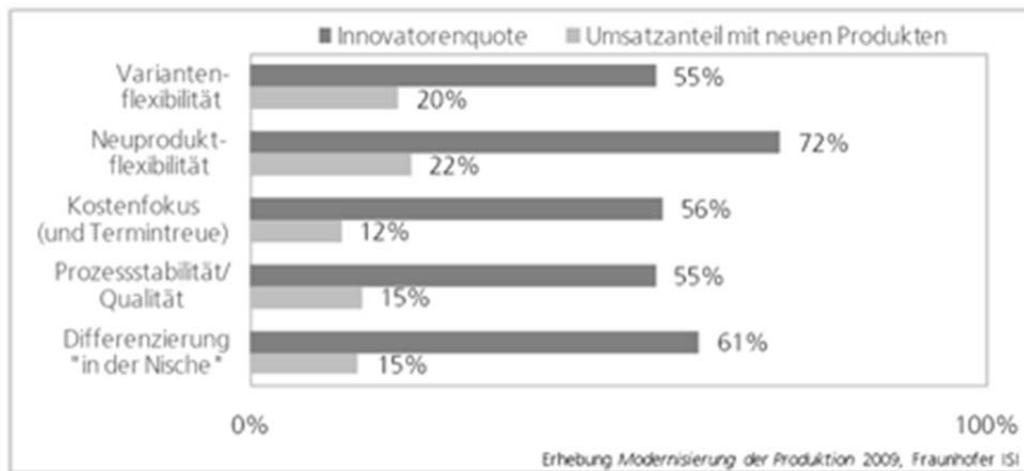
	Typ 1: Variantenflexibilität	Typ 2: Neu- produkt- flexibilität	Typ 3: Kosten- effizienz und Termintreue	Typ 4: Prozess- stabilität/ Qualität	Typ 5: Differen- zierung "in der Nische"
Wertschöpfung je Beschäftigten (in T€) ¹	95,9	118,6	122,6	97,6	86,1
Nachbearbeitungs- quote (%) ¹	3,4	4,4	2,5	2,5	2,4
Termintreue (%) ¹	87,3	90,4	94,4	91,4	91,0
Umsatzrendite von 5 % oder mehr (%) ¹	45,4	57,8	36,9	49,1	54,9

Erhebung Modernisierung der Produktion 2009, FHG ISI ¹ Signifikanz p < .05

Quelle: Fraunhofer ISI: Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit **Folie 34**

e-is Typisierung von Flexibilisierungsstrategien
Betriebstypen und Innovation 



Quelle: Fraunhofer ISI: Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010

Peter Brandt: Fakten über Leiharbeit

Folie 35



Externe Flexibilität
und interne Stabilität
im Wertschöpfungs-
system Automobil

Peter Brandt
**Leiharbeit:
Einige mögliche Umgehensweisen**
August 2011




Gliederung



A) Pragmatisches zur Verbesserung der Situation

1. Equal Pay und verwandte Regelungen im Entleihbetrieb
2. Equal Treatment
3. Arbeits- und Gesundheitsschutz
4. Überlassungen anders organisieren

B) Nachhaltige Flexibilisierung als umfassende Gestaltungsaufgabe



1) Equal Pay und verwandte Regelungen im Entleihbetrieb



Entgelt

- Gleicher Stundenlohn
- Lohnfortzahlung, Urlaub, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld
- Zuschläge für Schichtarbeit, Mehrarbeit, Feiertage
- Leistungszulagen

...

Sozialleistungen

- vWL, betriebliche Altersvorsorge, Kleidungs- und Kantinenzuschüsse etc.
- Jobticket, Kultur- und Sporteinrichtungen

...

Vertragsbedingungen

- Arbeitszeit
- Übernahmeansprüche
- Obergrenzen für Leiharbeitsanteil

...

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 3



2) Equal Treatment: Stichworte



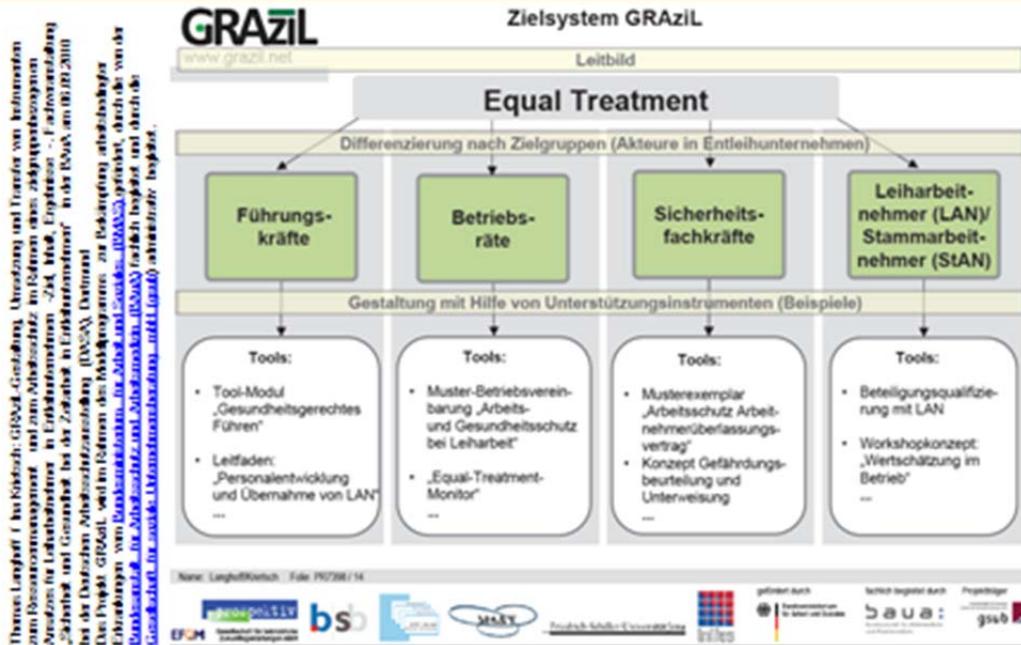
- Arbeits- und Gesundheitsschutz (s. im Folgenden genauer)
- Körperliche und psychische Belastungen
- Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie
- Soziale Integration, Einbindung in Gruppen oder Teams, Teilnahme an Versammlungen und Besprechungen
- Arbeitsinhalte: interessant, lernförderlich, abwechslungsreich?
- Vorschlagswesen, Weiterbildung
- Qualifizierung
- Mitbestimmung und Beteiligung (Beteiligung des BR an Entscheidungen, Betreuung durch BR, Teilnahme der Leih-AN an Versammlungen, ...)

Es bleiben die unterschiedlichen Vertragsbedingungen.

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

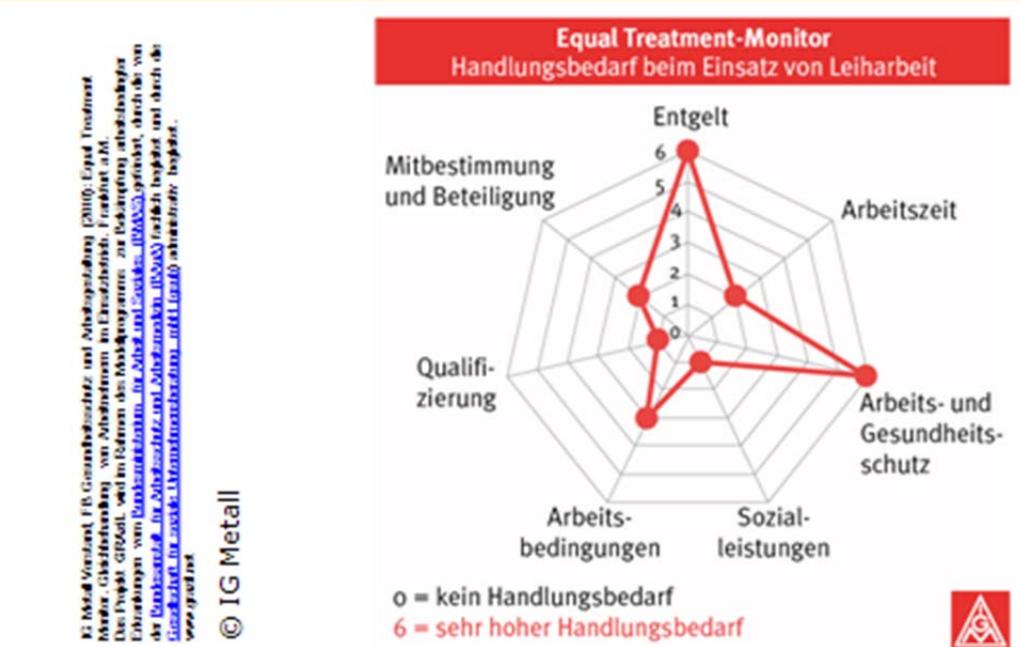
Folie 4

e-is 2) Equal Treatment: „GRAziL“-Leitbild ffw



Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit Folie 5

e-is 2) Equal Treatment: Equal Treatment Monitor ffw



Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit Folie 6



3) Arbeits- und Gesundheitsschutz: Stichworte, Aktivitäten



Stichworte:

- Aufgabenverteilung zwischen Verleiher und Entleiher
- Sicherheitsunterweisung
- Ansprechpartner
- Gefährdungsbeurteilung
- Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen
- Persönliche Schutzausrüstung
- Besonders belastete Arbeitsplätze?

Aktivitäten, Beispiele:

- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, GDA
- Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit, LIGA NRW
- LAGetSi Berlin
- GRAziL
- Gesundheit in der Zeitarbeit, GEZA
- Krankenkassen

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 7



3) Arbeits- und Gesundheitsschutz, GDA: „Sicherheit und Gesundheitsschutz in der Zeitarbeit“



Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
Zeitarbeit

Ziele und Möglichkeiten des GDA-Projekts „Zeitarbeit“

❖ Ziele

- ✓ Reduktion der Arbeitsunfälle, substanzieller Beitrag zum Erfolg der Europäischen Strategie
- ✓ Verbesserung der betrieblichen Gefährdungsbeurteilungen beim Entleiher, aber auch bei den Zeitarbeitsfirmen
- ✓ Prävention durch Verbesserung der Arbeits- und der Arbeitsschutzorganisation
- ✓ Erhöhung des Informations- und des Wissensstandes aller Beteiligten

Abbildungen aus Schulungsmaterialien des GDA-
Arbeitsprogrammes Zeitarbeit, zitiert nach Dr. B. Brückner,
GDA, HSM (2009, 2010).

7 / 66 | Dr. Bernhard Brückner

Mensch und Arbeit. In Einklang

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 8

e-is 3) Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsschutzvereinbarung (1) 

Rainer W. Gensch (LAGetSi Berlin): Vortrag bei „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“, Dortmund, 6.9.2010

LAGetSi 
Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit Berlin

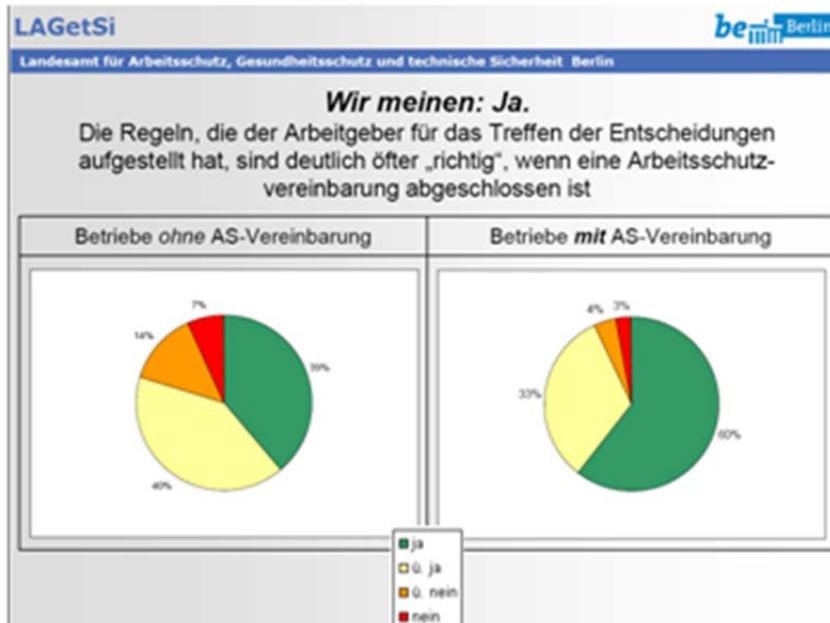
Arbeitsschutzvereinbarung

- in den BG-Informationen zur Zeitarbeit (BGI 5021) empfohlen
- wird Bestandteil des Überlassungsvertrages,
 - stellt klar, wie die Zuständigkeiten im Arbeitsschutz zwischen Entleiher und Verleiher verteilt sind
 - enthält Festlegungen zur Vermeidung möglicher Gefährdungen, Störungen und Probleme
 - regelt das Vorgehen bei erforderlichen Umsetzungen und Änderungen der Tätigkeit des LAN.

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit **Folie 9**

e-is 3) Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsschutzvereinbarung (2) 

Rainer W. Gensch (LAGetSi Berlin): Vortrag bei „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“, Dortmund, 6.9.2010



Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit **Folie 10**



3) Arbeits- und Gesundheitsschutz, LIGA NRW zur Betrieblichen Gesundheitsförderung



LIGA NRW: **Gesundheitsförderung in der Zeitarbeit.**
Argumente und Umsetzungsstrategien. April 2011

Betriebliche Gesundheitsförderung kann auch zu einer Steigerung der Lebensqualität im Privatleben beitragen.

Eine erfolgreiche Betriebliche Gesundheitsförderung kann als Qualitätsmerkmal nach außen kommuniziert und zum Wettbewerbsvorteil werden.

Gesundheitsförderung kann dazu beitragen, dass Zeitarbeitskräfte sich schneller in die betrieblichen Abläufe des Entleihunternehmens integrieren.

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 11



3) Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung (2)



LAGetSi

berlin Berlin

Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit Berlin

Kann das Modell des "Betrieblichen Gesundheitsmanagements" greifen?

Die Beschäftigten zufrieden, gesund, leistungsfähig und leistungsbereit halten bspw. durch

- Arbeitsplatzsicherheit,
- das "gerechte" Gratifizieren der Leistungen,
- das Ermöglichen von Fortkommen im Betrieb,
- das Ermöglichen des Sich-Identifizierens mit dem Betrieb und seinen Produkten,
- das Verbessern des Führungsverhaltens und der "Sozialkontakte" in den Arbeitsteams ("Betriebsklima"),
- das Vergrößern der Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume sowie der Lernmöglichkeiten und der Eigenverantwortung in der Arbeit,
- die Entwicklung von Gesundheitskompetenz und der Ermöglichung der Wahrnehmung der eigenen Gesundheitsinteressen.

Rainer W. Gensch (LAGetSi Berlin): Vortrag bei „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“, Dortmund, 6.9.2010

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 12

eis 3) Arbeits- und Gesundheitsschutz: GEZA ffw

Modellprogramm „Gesunde Zeitarbeit“ der ManpowerGroup

Gefördert durch das BMAS

Kooperation mit BAuA, AOK Hessen

Ziel: „Zeitarbeitnehmer und Stammmitarbeiter sollen im Arbeits- und Gesundheitsschutz gleichgestellt sein.“

„Ein mehr an Arbeits- und Gesundheitsschutz erfordert in der Arbeitnehmerüberlassung enge Absprachen zwischen Kundenunternehmen und Personaldienstleister. Kienert nennt gemeinsame Handlungsfelder: Gesundheitsgespräche, intensive Schulungen und standardisierte Sicherheitsunterweisungen.“

(Presseerklärung Manpower vom 25.7.11)

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit Folie 13

eis 3) Arbeits- und Gesundheitsschutz: GRAziL (1) ffw

Perspektive Gesundheit für betriebliche Zielvorgaben (Bsp.) GRaZiL-ToolBox – Instrumente und Prozessmodelle zur Gestaltung des Lebensvollzugs: Einführungsmaterial, Leitfaden: GRaZiL-ToolBox, 2011
 Das Projekt GRaZiL wird im Rahmen des Maßnahmepaketes zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert, durchgeführt durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet und durch die Gesellschaft für Personalarbeitsschutz (ffw) koordiniert.

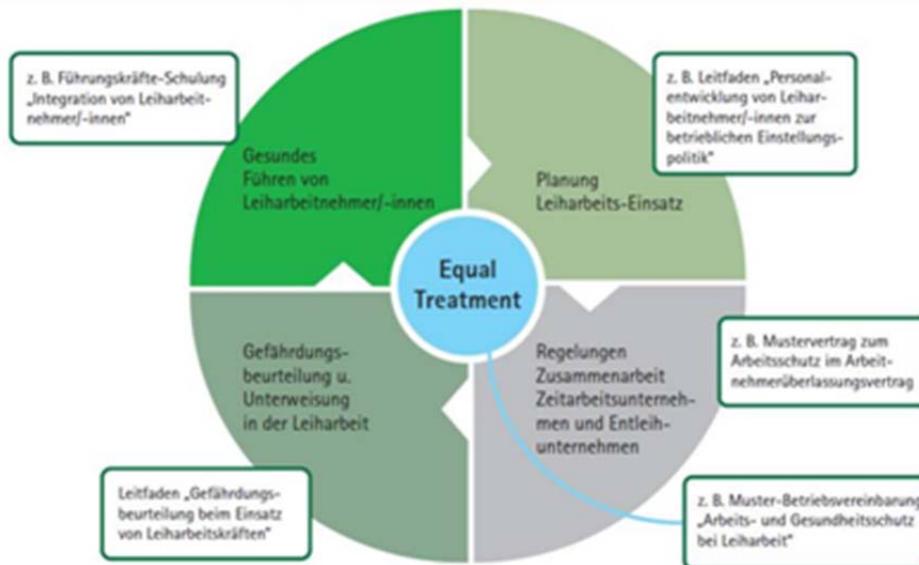


Abbildung 4: Themenfelder der GRAziL-ToolBox

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit Folie 14



3) Arbeits- und Gesundheitsschutz: GRAziL (2)



Produkte im GRAziL-Projekt

Muster-**Betriebsvereinbarung** „Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Leiharbeit“

Planung Leiharbeitnehmer-Einsatz

Regelungen Zusammenarbeit Zeitarbeitsunternehmen und Entleihunternehmen

Musterexemplar **Arbeitsschutz im AüV**

Musterexemplar für einen **Arbeitnehmer-Überlassungsvertrag** mit dem Schwerpunkt Sicherheit und Gesundheit

Mit der „**BR-Checkliste zur Auswahl** von Zeitarbeitsunternehmen“

Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung in der Leiharbeit

Muster-**Betriebsvereinbarung** "Leiharbeitnehmer + Arbeitsschutz,"

Gesundes Führen von Leiharbeitnehmer/innen

Wertschätzungstraining für Personalverantwortliche und direkte Vorgesetzte
... nachhaltige Wertschöpfung durch Wertschätzung. Inklusive Trainingseinheit zum Thema "(Leih-)Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund"

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 15



Vorschläge der Bertelsmann-Stiftung



„Auf dem Feld der Zeitarbeit zeigt sich eine deutliche Tendenz zur Spaltung zwischen Rand- und Kernbelegschaften ohne belastbare Hinweise auf eine Brückenfunktion. Ohne die originäre Funktion der Zeitarbeit als Puffer für Auftragsspitzen in Frage zu stellen, bietet sich eine Annäherung der Arbeitsbedingungen in der Zeitarbeit an die Entlohnung und die Arbeitsbedingungen der Kernbelegschaften sowie ein Zuwachs an Bestandssicherheit mit wachsender Verweildauer an.“

„Zeitarbeit sollte zwar nicht generell eingeschränkt werden, problematisch ist allerdings, wenn für gleichartige Tätigkeiten unterschiedliche Standards zum Einsatz kommen, insbesondere beim Lohnniveau. Deshalb sollte über ein mit der Dauer der Tätigkeit bei einer Zeitarbeitsfirma stufenweise wachsendes Maß an Beschäftigungsstabilität nachgedacht werden. Auch sollte mit Ausnahme sehr kurzer Einarbeitungsphasen eine Annäherung an die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung der Stammbeschaften mit gleichartigen Tätigkeiten angestrebt werden“

Bertelsmann Stiftung, Atypische Beschäftigung und Niedriglohnarbeit, April 2010.

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 16



Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung



In einigen Regionen haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände (AGV) Tarifverträge abgeschlossen, die basierend auf den Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) einen Austausch von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern² zwischen Betrieben einer Branche erlauben, die unter einen entsprechenden Tarifvertrag zum Personaltransfer fallen. Ein wichtiges Ziel dieser kollegialen Arbeitnehmerüberlassung ist es, die Personalkapazitäten eines Unternehmens an die Auftragslage anzupassen. Die tarifvertragliche kollegiale Arbeitnehmerüberlassung liefert dabei prinzipiell die Voraussetzungen, um den Flexibilisierungsbedarf sowohl von Unternehmen mit hoher als auch von solchen mit geringer Auslastung zumindest kurzzeitig abdecken zu können: Während manche Unternehmen über einen erhöhten Personalbedarf verfügen, der durch Überstunden, Leiharbeit oder (befristete) Neueinstellungen bewältigt werden muss, können andere einen Nachfragerückgang nur über Kurzarbeit oder im Extremfall Entlassungen bewältigen.

Markus Hertwig: Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung
Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen
HBS Projekt-Nr. S-2006-924-2, Abschlussbericht Juli 2007, S. 5

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 17



Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ)



„Die Struktur eines AGZ

- Unternehmen gründen ein Unternehmen – den AGZ
- Der AGZ stellt die gemeinsamen Beschäftigten ein
- Der AGZ organisiert den Personaleinsatz
- Der AGZ kann weitere Personaldienstleistungen erbringen

(...)

AGZ bieten Lösungen

- AGZ-Beschäftigte stehen nur den Mitgliedsunternehmen zur Verfügung, sie sind eingearbeitet und flexibel
- Gute und sichere Arbeit im AGZ: Ein Vorteil im Wettbewerb um qualifiziertes Personal
- Entlastung der Unternehmen von Personalmanagementaufgaben
- Kostengünstige Fachkräfteteilung durch Kooperation und unternehmerische Verantwortung“

(aus: Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V. (Hg.)
Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?, Berlin 2010)

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 18

**B) Nachhaltige Flexibilisierung als umfassende Gestaltungsaufgabe**

- Flexibilisierungsziele thematisieren
- Flexibilisierung im Zusammenhang der Zukunftsaufgaben des Unternehmens diskutieren
- Flexibilisierungsgegenstände: Wer und was muss wie flexibel sein?
- Organisation: Wie sehen die Entscheidungs- und Partizipationsprozesse aus, die eine nachhaltige Flexibilisierungsstrategie ermöglichen?

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit**Folie 19****Flexibilität, Versuch einer Definition**

Flexibilität ist die Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten einer Arbeitswelt einzustellen.

Dimensionen von Flexibilität der Arbeit sind:

- Zeit,
- Ort,
- Inhalt, Arbeitsaufgabe,
- arbeitsorganisatorische Einbindung,
- Entgelt,
- Vertragsverhältnis.

Flexibilitätsanforderungen ergeben sich nicht nur aus Unternehmenssicht sondern auch aus den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen.

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit**Folie 20**



Im Projekt KMUflex fokussierte Gruppen von Flexibilisierungsmaßnahmen/-instrumenten (1)



INTERN

Flexible Arbeitsorganisation, z.B. Tätigkeitserweiterung (Job Enlargement), Tätigkeitsbereicherung (Job Enrichment), Arbeitsplatz und Aufgabenwechsel (Job Rotation), Team- bzw. Gruppenarbeit, Funktionsintegration usw.

Arbeitsflexibilität, z.B. Arbeitsort- und Arbeitszeitflexibilität, Flexible Anreiz- und Entgeltsysteme sowie Weiterbildung und Qualifikation

Flexible technische Arbeitsmittel, z.B. NC-/CNC-Maschinen (Ein-Verfahrens-Maschinen), Bearbeitungszentren (Mehr-Verfahrens-Maschinen), Flexible Fertigungszellen, Flexible Montagezellen usw.

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 21



Im Projekt KMUflex fokussierte Gruppen von Flexibilisierungsmaßnahmen/-instrumenten (2)



EXTERN

Finanzierung, z.B. Kreditfinanzierung/Bankdarlehen, Subventionsfinanzierung, Beteiligungsfinanzierung/Beteiligungskapital usw.

Flexible Marktstrategien, z.B. Plattformstrategien, In- und Outsourcing

Überbetriebliche Zusammenarbeit, d.h. alle Arten von Kooperationen

Arbeitnehmerüberlassung, z.B. Leiharbeit, Zeitarbeit, Personalleasing, Arbeitgeberzusammenschlüsse

Peter Brandt: Umgang mit Leiharbeit

Folie 22

 **Flexibilitäts- und Stabilitätsmatrix**
(IW im Projekt VITNESS) 

Quelle: Hüder-Hoffmann/Schlies: Neue Balance zwischen flexibler Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer Repräsentativen IW-Befragung. IW-Theraps (Hrsg.): Im Kul der deutschen Wirtschaft 1/2011

	Numerisch		Funktional	
	Intern	Extern	Intern	Extern
Flexibilität	NIF: Teilzeitbeschäftigung, Arbeitszeitkonten	NEF: Zeitarbeit, befristete Beschäftigte	FIF: Qualifizierung, Jobota- tion, Arbeitsorganisati- on, variable Vergütung, Produktvielfalt	FEF: Outsourcing, Neben- berufliche Höherquali- fizierung, berufliche Anreize für Weiter- qualifizierung, Ab- satzmarkt
Stabilität	NIS: Arbeitszufriedenheit, unbefristete Beschäf- tigte, Ungewollten Fluktuation, Erfolgs- abhängigen Vergütung	NES: Initiativbewerbungen, Neukundensakquise, Qualitätsmessung, Po- sition im Arbeitgeber- ranking, Markenwert der Firma, der Produk- te oder Dienstleistun- gen, Bekanntheitsgrad	FIS: Betriebsklima, Vertran- enskultur, Zielvereinba- rungen, Führungskräfte- beurteilungen, Ideenma- nagement, Einbindung der Mitarbeiter in Ar- beitsplatzgestaltung, chancengerechte und familienfreundliche Per- sonalpolitik, Prozesscon- tinen	FES: Employer Branding, Corporate Social Re- sponsibility, Arbeit- geberattraktivität, Im- age, positive Presseresonanz
Flexibilität und Stabi- lität	NISF: Mehrfachqualifizierte Beschäftigte, Leis- tungszulagen, Inno- vationserfolg, Ergebnis- messung, betriebsin- terner Stellenmarkt, Sabbaticals	NESF: Termin-treue, Dauer der Kundenbeziehun- gen, Marktanteil ins- gesamt, Zeit von Pro- duktidee zur Marktrei- fe (Time-to-market), Neuproduktanteil	FISF: Potenzialeentfaltung, Qualitätsmanagement, Unternehmensleitlinien, kommunikativer, moti- vierender Führungsstil („supportive lea- dership“), innovati- ons-fördernde Prozesse, lern- förderliche Arbeitsum- gebung, Telearbeit	FESF: erweiterte Servicezei- ten, Aufbau von Netzwerken zu Liefe- ranten, Kunden und gesellschaftlichen Gruppen, Einbindung der Kunden in Inno- vations- und Qualitäts- management

4.2. Informationen und Einschätzungen über Werkverträge und Fremdvergabe

Schon seit ein paar Jahren ist nicht nur bei den Automobilbauern zu beobachten, dass immer mehr Arbeiten im Rahmen von Werkverträgen erledigt werden. Solounternehmer kommen ebenso zum Einsatz wie Industriedienstleistungs-Firmen mit Tausenden von Beschäftigten, z.B. als Zweigbetriebe der großen Personaldienstleister oder als Ausgründungen aus den klassischen Industrieunternehmen bzw. –Konzernen. Da wäre beispielhaft die Sitech Sitztechnik GmbH zu erwähnen, die ausgegründete Sitzfertigung bei Volkswagen – der VW-Haustarifvertrag gilt hier nicht. Ein weiteres Beispiel ist die IAV GmbH Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr, Gesellschafter: VW (50%), Conti (20%), Schaeffler (10%), Freudenberg (10%) und Sabic (10%). Aber auch große Chemieunternehmen gründen Dienstleister aus oder kaufen sie zu, ebenso Bauunternehmen (z.B. Bilfinger Berger) oder frühere Stahlerzeuger wie etwa ThyssenKrupp. Andere Entwicklungen gestalten sich so: Eine Spedition liefert schon länger Teile ins Automobilwerk, dies seit einiger Zeit Just in Sequence (JIS, also zur benötigten Zeit exakt an den richtigen Platz am Montageband). Nun bauen Beschäftigte gleich noch in den Räumen des Auftraggebers verschiedene Einzelteile zusammen, bevor sie beispielsweise die Achsen ans Band liefern.

Eine besondere Variante sind Industrieparks in unmittelbarer Nachbarschaft des OEM, auf die am Ende dieses Kapitels eingegangen wird. Hier gibt es Zulieferer und Dienstleister, manchmal verschwimmen die Grenzen.

Jedenfalls werden auch in dieser Diskussion Begriffe nicht immer einheitlich verwendet.

Thomas Klebe hat in der Engineering- und IT-Tagung der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung am 26. und 27.09.2012 in Wolfsburg einen Vortrag mit dem Titel „Schöne neue Arbeitswelt? Fremdfirmenarbeit im Betrieb“ gehalten. Er spricht von unterschiedlichen Werkvertragsvarianten:

- Werkvertrag mit Solo-Selbständigen
- Werkvertrag mit Unternehmen
- sporadischer Werkvertrag
- dauerhafter Werkvertrag
- Werkvertrag und Insourcing

Der Untertitel der IG Metall-Broschüre „Viel Arbeit am Rand“ heißt: „Werkverträge und Outsourcing“. Anderswo wird dasselbe gemeint und von „Fremdvergabe“ gesprochen. Für die Zwecke dieser Broschüre ist an dieser Stelle keine Begriffsklärung erforderlich. Uns ist der Hinweis wichtig, dass es viele Varianten gibt und es deshalb wichtig ist, im Betrieb genau hinzuschauen, worum es geht, wie die Vertragsbedingungen und vor allem die Praxis aussehen.

Zulieferer, Outsourcing und Dienstleistungsunternehmen gibt es schon lange. Aber offenbar wächst derzeit nicht nur der Umfang massiv, es werden auch häufig Tätigkeiten ausgelagert, die vor einiger Zeit noch zum Kern der industriellen Produktion gerechnet wurden. Zunehmend werden Wertschöpfungssysteme systematisch reorganisiert, wie z.B. in Zuliefererparks oder entsprechenden Chemieparks. In anderen Fällen wird die Fremdvergabe zentralisiert und systematisiert, teilweise mit längerfristigen Verträgen strategisch gestaltet.

Und recht häufig scheint es so zu sein, dass ein zentrales Motiv dieser Entwicklung darin besteht, tarifliche und gesetzliche Ansprüche von Arbeitnehmern zu umgehen. Auch die Leiharbeit sei inzwischen immer mehr reguliert, so dass auch sie kaum mehr Einsparungen ermöglichte.

Volker Rieble, Jura-Professor im ZAAR in München stützt diese These mit seinem Kommentar, aus dem im Folgenden zitiert wird:

„Von sozialpolitischen Steuermännern wenig bedacht sind die erwartbaren Ausweichreaktionen des Marktes. Wird die Zeitarbeit erschwert, so öffnen sich Überlaufventile in andere Formen arbeitsteiligen Wirtschaftens. Industriedienstleister bieten eine der Zeitarbeit durchaus ähnliche Leistung an: Sie führen bestimmte Dienstleistungen im Einsatzbetrieb aus – von einfachen Reinigungstätigkeiten bis hin zu komplexen maschinentechnischen Instandhaltungen oder Sicherheitsüberprüfungen. Solche Dienstleister tragen gegenüber ihren Arbeitnehmern die volle und alleinige Arbeitgeberverantwortung: Sie steuern deren Arbeitseinsatz selbst und sind dem Einsatzbetrieb nur durch Werk- oder Dienstvertrag verbunden. Industriedienste leisten, was Zulieferer auf der Produktionsseite tun: Sie übernehmen Teilaufgaben des Hauptunternehmens und führen diese selbständig aus. Zeitarbeit ist das nicht; alleiniger Arbeitgeber ist der Dienstleister. Der Betriebsrat des Einsatzbetriebes hat für die Vergabe solcher Aufträge keine Zustimmungsrechte und für die Arbeitnehmer des Dienstleisters auch keine Mitbestimmungsrechte, gerade weil der Stammarbeitgeber keine Rechte gegenüber den Fremdfirmenkräften ausübt.

Erwarten dürfen wir also eine Zunahme und Professionalisierung der Industriedienstleistung – übrigens gerade durch Zeitarbeitsunternehmen, die ihr Leistungsangebot nur geringfügig ausweiten müssen. Das ist kein „Getrickse“, sondern eine wirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeit, die gerade durch die arbeitsrechtliche Lastenverschiebung vom Staat interessant gemacht wird.

Auch eine Kombination von Industriedienstleistung und Zeitarbeit ist möglich: Der autonome Industriedienstleister kann neben eigenen Stammkräften auch entlehene Arbeitnehmer einsetzen, solange er nur selbst die Dienstleistung eigenverantwortlich steuert. Den Auftraggeber und seinen Betriebsrat geht das nichts an. Beim Industriedienstleister gibt es meist keinen Betriebsrat und auch keinen Tarifvertrag. Skurrilerweise hat bislang nur die IG Bau einen solchen Tarifvertrag abgeschlossen, obschon ihr für jede maschinentechnische Dienstleistung, also alles was die bloße Maschinenreinigung übersteigt, jede Tarifzuständigkeit fehlt. Und damit ist für unsere Sozialingenieure die nächste Baustelle eröffnet – wenigstens ihre Beschäftigung bleibt sicher und unprekär.“ (Volker Rieble, Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht: Dienstleistung statt Zeitarbeit. Dezember 2010).

<http://www.zaar.uni-muenchen.de/pub/kolumnen/20101201.pdf>, Zugriff 9.8.2012.

Und in einer Broschüre der IG Metall heißt es: „So räumte der Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall, Martin Kannegießer, kürzlich in Berlin offen ein: ‚Die Zeitarbeit wird deutlich teurer. Einige werden versuchen, dem durch Werkverträge aus dem Weg zu gehen.‘ Die sprunghaft angestiegene Nachfrage nach Werkvertragslösungen bei Leiharbeitsfirmen, die auch diesen Markt bedienen, belegt diese Entwicklung.“ (IG Metall Vorstand: Themenheft Arbeit: sicher und fair! Fokus Werkverträge. Frankfurt, o.J., www.fokus-werkvertraege.de, letzter Zugriff 07.02.2013)

Welches Gewicht dieses Motiv in der Realität hat, und wie wichtig dem gegenüber andere Gründe sind, wenn die Arbeitsteilung zwischen OEM und Zulieferern bzw. Dienstleistern verändert und reorganisiert wird, kann hier nicht beantwortet werden.

Umfang

In welchem Umfang heute Werk- und Dienstleistungsverträge als Form der Organisation und finanziellen Steuerung eingesetzt werden, ist nicht genau zu sagen. Wenn in Veröffentlichungen

Zahlen genannt werden, dann berufen sie sich in aller Regel auf wenige Quellen, überwiegend Erhebungen und Einschätzungen durch Betriebsräte für ihre jeweiligen Zuständigkeitsbereiche.

Andreas Koch und Andreas Wohlhüter haben für die Otto Brenner Stiftung einen systematischen Überblick vorhandener wissenschaftlicher Literatur und neuerer Medienberichte erstellt. Sie stellen in ihrem Arbeitspapier vom Frühjahr 2012 fest: „Um aber fundierte Aussagen zu der Problematik machen zu können, wäre eine Quantifizierung notwendig. In der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur gibt es jedoch ebenso wenig wie in repräsentativen amtlichen oder anderen statistischen Daten unmittelbare oder direkte belastbare Informationen zur Bedeutung von Werkverträgen: weder weiß man genau, welcher Umfang geschäftlicher Beziehungen über Werkverträge geregelt wird, noch wie viele Beschäftigte davon betroffen sind – von den Folgen für die Qualität der Arbeit ganz zu schweigen. Ebenso ist eine Bewertung der Dynamik des Phänomens derzeit nicht möglich.“ (Koch, Andreas, / Wohlhüter, Andreas: Werkverträge in der Arbeitswelt. OBS-Arbeitspapier 2. Herausgeber: Otto Brenner Stiftung, Frankfurt 2012)

Die Autoren werten dann auch eine Reihe von Quellen aus, die punktuelle Ergebnisse „unmittelbarer Messung“ wiedergeben, beispielsweise die Betriebsrätebefragung des IG Metall Zweigbüros vom Frühjahr 2011. (Wie die Herausgeber im Vorwort schreiben, „beruhen die zahlreichen kritischen Berichte oder die politischen Stellungnahmen überwiegend auf anekdotischer Evidenz oder können sich aufgrund einer eingeschränkten Datenlage nur auf kleine Ausschnitte der gesamten Wirtschaft beziehen.“) Die Broschüre behandelt auch die begrenzten Möglichkeiten „indirekter Messung anhand von Indikatoren“ (S.18 ff), die betrachteten Quellen sind das IAB-Betriebspanel, die Kostenstrukturerhebungen des Statistischen Bundesamtes und ein paar weitere.

Koch und Wohlhüter erwähnen, dass auch kaum Aussagen über die Folgen für die Qualität der Arbeit möglich sind. Offenbar gibt es sehr unterschiedliche Ausprägungen beim Entgelt wie bei den Arbeitsbedingungen, unter anderem aufgrund eines breiten Spektrums an Aufgaben, Qualifikationsanforderungen und Kooperationsarchitekturen. „Bei den Leiharbeitern wissen wir im Großen und Ganzen, was sie wollen“, sagt ein IG Metall-Funktionär, „bei den Werkvertrags-Leuten dürfte das sehr unterschiedlich sein.“

Die „Mitbestimmung“ vom November 2011 behandelt schwerpunktmäßig jüngere Entwicklungen im Bereich industrienaher Dienstleistungen. Hier werden Beispiele beschrieben aus der Metall-, der Chemie- und der Bauindustrie, im Einzelfall geht es auch hier immer wieder um Zahlen („... im Audi-Güterverteilzentrum in Ingolstadt erbringen 30 Firmen mit 4000 Beschäftigten Vorleistungen oder machen die Logistik.“ (S. 30).

Nicht nur der oben zitierte Kommentar von V. Rieble deutet auf einen derzeit deutlich wachsenden Umfang, auch zahlreiche Äußerungen aus Betriebsräten geben einen solchen Eindruck wieder.

Gründe

Ohne Zweifel gibt es Fälle, in denen die wachsende Bedeutung von Werkverträgen und Outsourcing ausschließlich oder hauptsächlich durch den Wunsch der jeweiligen Manager motiviert ist, auf die eine oder die andere Weise direkt oder indirekt beim Arbeitsentgelt zu sparen.

Eine solche Reorganisation des Wertschöpfungssystems, eine solche Veränderung der Arbeitsteilung mit Zulieferern und Dienstleistern kann aber auch ganz andere Gründe haben, es kann auch um Flexibilisierung gehen, um eine Anpassung der Organisation an veränderte Arbeitserfordernisse und -möglichkeiten. Und zwar unabhängig davon, ob damit Arbeitseinkommen gesenkt werden oder

vielleicht auch erhöht. Bei der Organisation und Steuerung der Produkterstellung gibt es eine Fülle anderer Aspekte, die Entscheidungen über „Make or Buy“ beeinflussen können. Schon sehr sehr lange haben Firmen z.B. die Renovierung ihrer Werkstätten und Büros nach außen vergeben, andere hatten dafür eine interne Abteilung - und beide hatten nachvollziehbare Gründe für ihre Entscheidung. Das gleiche gilt für viele Funktionen z.B. im IT-Bereich, für wissenschaftliche Aufgaben, Kantine, Werksschutz, Wartung und Reparatur bestimmter Maschinen und Anlagen, interne und externe Logistik, ...

Globalisierung, Automatisierung, Informatisierung, Nachhaltigkeitsforderungen und andere Entwicklungen verändern die Voraussetzungen optimaler Organisation. Und die Gewichtung der jeweils analysierten Vor- und Nachteile verschiedener Konzepte ist natürlich auch modischen Einflüssen unterworfen, wie etwa dem Auf und Ab des Stellenwerts tayloristischer Prinzipien.

Das Institut für Soziologie der Universität Jena, Verbundpartner im efis-Projekt, hat in einem großen Unternehmen die Fremdvergabepaxis untersucht. Dr. Ingo Matuschek und Madeleine Holzschuh fassen die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen im Folgenden zusammen.

Werkverträge – voraussetzungsvolles und ambivalentes Instrument

Im EFIS-Projekt wurde unter anderem auch die Vergabe von Werkverträgen in verschiedenen Abteilungen eines Automobilwerkes untersucht. Im Ergebnis zeigt sich, dass Werkverträge viele unterschiedliche Formen annehmen können und es einer Entwicklungsgeschichte bedarf, um vom einfachen Werkvertrag zu einer komplexen Vergabe von langjährigen Verträgen mit professionalisierten Anbietern und umfassendem Aufgabenspektrum (Marktbeobachtung und Produktentwicklung durch Werkvertragsnehmer) zu gelangen. Nicht nur verändern sich die gegenseitigen Ansprüche der Partner, sondern der Prozess der Fremdvergabe selbst will ebenso erst gelernt werden wie die dann erfolgende Steuerung der Vertragspartner bzw. deren Beschäftigten. So sind z.B. Umfänge und voraussichtliche Entwicklungen vertraglich zu bedenken, Sanktionsregeln bei Verletzung der Aufgaben festzulegen oder die Ausstattung, der Arbeitsort und anderes mehr zu bestimmen. Als vergebende Instanz ist es zudem notwendig, die Befähigung zur Auftragsvergabe und -kontrolle zu sichern – es bedarf dazu einer gewissen Expertise, die mit der Vergabe potenziell gefährdet ist. Daher müssen einer Werkvertragsvergabe auf Seiten der vergebenden Instanz robuste Prozesse zu Grunde liegen – die von den genuinen Mitarbeitern mitgetragen werden müssen.

Die Ergebnisse des Projekts zeigen auch, dass sich durch Werkverträge der Charakter der Arbeitsaufgaben von Stammbeschäftigten ändern kann – sie sind gehalten, Werke zu prüfen und ggf. Nacharbeiten einzufordern, in Projekten weniger selbst originäre Arbeiten als vielmehr Führungsaufgaben wahrzunehmen (ohne immer direkt intervenieren zu können). Das kann dem eigenen Arbeitsethos Schaden zufügen, wenn dadurch inhaltliche Interessen an dem einmal gewählten Beruf in den Hintergrund treten. Verweigerungsstrategien dürften sich langfristig eher als Sackgassen erweisen. Die Situation berührt nicht zuletzt Fragen der Identität und des Produzenten- wie Produktstolzes.

Schließlich sind noch Folgen für die Interessenvertretung zu nennen. Mit steigendem Umfang der Vergabe wird es schwieriger, quantitative wie qualitative Umfänge einzuschätzen und auf langfristige Folgen zu beziehen. Entsprechende Informationen zu beschaffen ist ein mühsames Geschäft im Dickicht weit verzweigter Unternehmen und Konzerne. Hinzu kommt das Problem, dass Werkverträge nicht per se zur Kenntnis gebracht werden und Interventionen oft aussichtslos erscheinen lassen. Es bedarf

daher einer arbeits- wie personalpolitischen Strategie, das Problem im Sinne aller Beschäftigten zu lösen. Das betrifft insbesondere auch die konkreten Werkvertragsarbeitenden. In dieser Frage geht es um Kooperationen mit den Interessenvertretungen anderer Unternehmen und ggf. anderer Branchen – kein leichtes Unterfangen.

In der Bilanz erscheint die Werkvertragsvergabe als ein komplexes, von Seiten des Unternehmens aber insgesamt formal leicht verfügbares Instrument, dessen Fallstricke häufig erst in der praktischen Umsetzung sichtbar werden. Das dann erforderliche Gegensteuern erzeugt Kosten, die in der für die Vergabe üblicherweise vorgängigen Bedarfs- und Kostenanalyse wenig Berücksichtigung finden. Die Auswirkungen auf die Stammebelegschaft können enorm sein und letzten Endes die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens verschlechtern, wenn es schleichend zum Verlust von Kompetenzen und Wissen kommt.

© Ingo Matuschek, Madeleine Holzschuh, Projekt efis, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, 2013

Erfordernisse, Möglichkeiten und Konzepte der Einflussnahme durch betriebliche Arbeitnehmervertretungen

Innerbetriebliche Diskussion über die Fremdvergabe

Oftmals ist es aussichtsreich, wenn der Betriebsrat eine innerbetriebliche Diskussion über die Vor- und Nachteile von Make or Buy initiiert. Eine solche Debatte kann einerseits fundierte Argumente zutage fördern, die möglicherweise auch das Management überzeugen. Sie kann auch Beschäftigtengruppen erreichen, die nicht immer zu den Anhängern des Betriebsrats zählen. So kann das innerbetriebliche Meinungsbild beeinflusst und damit auch auf Managemententscheidungen eingewirkt werden.

Im Folgenden sollen einige Gesichtspunkte genannt werden, die in der Diskussion um Outsourcing/Insourcing-Entscheidungen eine Rolle spielen können:

- Selbstverständlich sind Kostenvergleiche bedeutend: Was kostet die Leistung beim Zulieferer, was, wenn sie im Unternehmen erbracht wird. Es ist allerdings wichtig, bei solchen Vergleichen genau darauf zu achten, dass auch in beiden Fällen die gleichen Kostenbestandteile (entsprechend) berücksichtigt sind. Ist z.B. bei der Ermittlung der internen Kosten ein Gemeinkostenzuschlag berücksichtigt? Was sind dann die entsprechenden Aufwendungen bei der externen Beschaffung?
- Ist diese Fremdvergabe überhaupt ohne immense Probleme praktikabel? In welchem Maße ist es möglich, das Arbeitspaket aus dem Ganzen herauszutrennen, kann es dann wirklich separat und ohne weitere Abstimmungen erledigt werden? Ein einfaches Beispiel: Gelingt es wirklich, dass ein Zulieferer (oder wechselnde Zulieferer) Blechteile für das Gehäuse eines Gerätes herstellt, und am Ende passen alle Abmessungen, Bohrungen usw., ohne dass Nacharbeiten oder aufwändige und komplizierte Reklamationen erforderlich werden? Oder machen kurze Dienstwege und unmittelbare horizontale Kommunikation und Abstimmung hier eine In-House-Lösung überlegen?

- Bedeutung dieser Produktion oder Dienstleistung für den Unternehmenserfolg:
 - Wie wichtig ist für das Unternehmen die direkte Einflussnahme darauf, **wie** eine Arbeit erledigt oder ein Teilprodukt hergestellt wird, also z.B. die Möglichkeit, unmittelbar über die Qualifizierung von Beschäftigten, den Einsatz von Maschinen und Materialien zu entscheiden?
 - Braucht „der OEM“ den direkten Einfluss auf die mittelfristige, gar strategische Entwicklung eines Bereiches wie der IT? Oder der Kaltverformung von Stahl? Oder der Oberflächenbearbeitung von Schmiedeteilen? ...
 - Wie wird die Chance bewertet, Kompetenzen aus diesem Bereich auch anderswo im Unternehmen zu nutzen (Synergien)?
 - Welche Bedeutung hat der Erhalt einer bestimmten Kompetenz im Unternehmen, auch um externe Kooperationspartner überhaupt qualifiziert steuern zu können?
- Muss über Auslagerungen nachgedacht werden, weil die Firma einfach zu groß ist? Bis zu welcher Größe ist diese Organisation sinnvoll steuerbar? Wird das Gebäude oder das Gelände zu eng?
- Sprechen Besonderheiten der angewandten Technologie für eine Auslagerung (bestimmte Gefahrstoffe, ein besonders aufwändiges Betriebsmittel, ...)?
- Ist eine Auslagerung vorteilhaft, weil der Produktionsprozess sonst zu komplex, kaum mehr zu planen und zu steuern ist?
- Passen verschiedene Arbeitsbereiche kulturell zu einander? Wäre eine Trennung besser für einen oder beide Teile? Oder sollte man besser in die Integration investieren?
- Wie verlässlich erfüllen Externe oder Interne ihre Lieferzusagen und Qualitätsversprechen? Wie dramatisch sind jeweils mögliche Störungen?
- Sollen eher die Konkurrenz oder die Kooperation gefördert werden? Geht das besser innerhalb oder außerhalb des Unternehmens?

...

Viele im Unternehmen (und im Umfeld, z.B. in der Kundschaft) können sich an einer solchen Diskussion sehr qualifiziert beteiligen.

Ein sinnvoller Schritt kann die systematische Abschätzung der Folgen einer geplanten Maßnahme oder eines Maßnahmenbündels sein. Wir verweisen auf die Beschreibung des Workshop-Konzepts, das wir im Rahmen des efis-Projekts entwickelt haben (siehe Kapitel 3.2).

Fremdvergabe als Mittel zum Lohndumping

Falls es ausschließlich oder hauptsächlich um die Reduzierung von Personalkosten zu Lasten von Beschäftigten geht (Tarifverträge umgehen, „Trennungskosten“ vermeiden, ...), werden Betriebsrat und Gewerkschaft sich darum kümmern müssen, diese Nachteile für ihre Klientel zu verhindern oder zu mildern. Rechtliche und andere Möglichkeiten werden in etlichen gewerkschaftlichen Publikationen übereinstimmend beschrieben, z.B. in dem schon zitierten IG Metall-Themenheft

„Arbeit: sicher und fair! Fokus Werkverträge“ oder in der Broschüre „Viel Arbeit am Rand. Werkverträge und Outsourcing: Arbeitshilfe für Betriebsräte“, Frankfurt, Juli 2011.

Mittel und Wege der Einflussnahme von Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen

Stichworte in den genannten Arbeitshilfen sind insbesondere: Arbeitsschutz, Personalplanung, personelle Einzelmaßnahmen. Es geht stark um Informations- und Beratungsrechte und um das Recht des Betriebsrats, Vorschläge zur Beschäftigungssicherung zu unterbreiten, mit dem Rechtsanspruch auf eine ausdrückliche Antwort des Managements, in größeren Betrieben schriftlich.

Nicht unbedeutend ist die Zusammenarbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften mit dem Zoll, um zu verhindern, dass mit Scheinwerkverträgen und illegaler Arbeitnehmerüberlassung tarifliche und gesetzliche Ansprüche umgangen werden. Der Zoll wird aber vermutlich mit der Zeit immer weniger „Missbrauch“ entdecken können, im Zuge der „Professionalisierung der Industriedienstleistung“, mit der nicht nur der weiter oben zitierte Professor Rieble rechnet, werden solche handwerklichen Fehler wahrscheinlich zunehmend verschwinden. Es gibt durchaus eine beobachtbare Tendenz, Wertschöpfungsprozesse in klar eingrenzbarer Teilprozesse zu zerlegen, die jeweils einzeln von einer zentralen Instanz aus gesteuert werden können (Kennzahlen, ...), die keine horizontalen Abstimmungen und Kooperationen erfordern, die jeweils sich in ihren Grenzen „optimieren“ und möglicherweise untereinander in Konkurrenz treten müssen. In dem Maße, wie eine solche Zerlegung gelingt, können dann auch Werkverträge abgeschlossen werden, die nicht mehr juristisch angreifbar sind. So kann die erwartete Professionalisierung aussehen.

Seit einiger Zeit gibt es eine innergewerkschaftliche Diskussion um einen neuen Betriebsbegriff, die besonders vom 2. Vorsitzenden der IG Metall Detlef Wetzel vorangetrieben wird.

„Von daher brauchen wir einen gewerkschaftlichen Betriebsbegriff. Dementsprechend wären unsere Betriebsräte, Vertrauensleute und die IG Metall als Organisation nicht rechtlich, aber gewerkschaftspolitisch für die gesamte Wertschöpfungskette zuständig – auch für die Vorleister, die Leiharbeiter, die Werkvertragsnehmer. Diese Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette, die hat eine stark wertorientierte Dimension. Damit sagen wir: Wir sind aus gewerkschaftlicher Verantwortung zuständig. (...)

Die (Kostenstrategen) verfolgen eine knallharte Wettbewerbsstrategie. Was den Unternehmen der exportorientierten Industrie auch gut gelungen ist, deren industrielle Dienstleister außerordentlich schlecht bezahlt werden. Dazu passt, dass diese Firmen vielfach mitbestimmungs- und tarifvertragsfrei sind. Überhaupt ist der Reallohnrückgang in Deutschland stark davon geprägt, dass ein Großteil der Dienstleistungen nicht adäquat entlohnt werden.“

Und gefragt, ob „die Chemieparcs ein Modell“ wären, wo „es – mit Abstrichen bei Lohn und Arbeitszeit – gelungen (sei), die im Industrieservice Beschäftigten im Tarifsystem und als Mitglieder zu halten“:

„Das könnte so gehen. Alles, was zur Wertschöpfungskette gehört, gehört in den Organisationsbereich der Gewerkschaft, die für das Endprodukt zuständig ist. Auch wir haben Industrieparks, etwa bei Ford in Saarlouis und Köln; und im Audi-Güterverteilzentrum in Ingolstadt erbringen 30 Firmen mit 4000 Beschäftigten Vorleistungen oder machen die Logistik.

(...)

Tatsache ist doch: Die traditionellen Organisationsstrukturen der Gewerkschaften sind nicht mehr kompatibel mit dem, was an industrieller Veränderung stattfindet. Mir ist es wichtig, dass die Industriegewerkschaften ein Bild entwickeln, wie sich industrielle Dienstleistung mit Produktion verknüpft und welcher Teil originär zu ihnen gehört. Es ist unsere Schande, wenn es in unserer Wertschöpfungskette Teile gibt, die miserabel bezahlt werden, keine Betriebsräte und keine Tarifverträge haben.“ (alle Zitate aus „Wir wollen das Lohndumping nicht weiter voranschreiten lassen“ Interview mit Detlef Wetzel, „Mitbestimmung“ 11/2011, S. 30 und 31).

In der IG Metall gibt es eine organisierte Konzeptentwicklung und Diskussion darüber, was ein solcher Betriebsbegriff in der Praxis bedeuten kann. Siehe dazu beispielsweise den Vortrag von J. Horn, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Ingolstadt, bei der Fachkonferenz der IG Metall Bayern für Betriebsrätinnen und Betriebsräte der Auto- und Zulieferindustrie, Juli 2012 in Bamberg: „Verhältnis OEM's – Zulieferer – Logistikzentren“. Siehe auch „Der lange Weg zum Tarif. Industriepark Köln.“ In metallzeitung 10/2012, S. 10-11.

Industrieparks, das Beispiel Supplier Park Ford Köln

Industrieparks gibt es bei fast allen großen Automobilfabriken, manchmal heißen sie anders, in Ingolstadt z.B. „Güterverteilzentrum“, GVZ. In Köln z.B. sagt man „Supplier Park“, „Zuliefererpark“ oder „Industriepark“. Sehr ähnliche Einrichtungen kennt auch die Chemieindustrie, hier meist „Chemieparks“ genannt.

Im Folgenden soll das Beispiel des Industriepark Köln kurz beschrieben werden.

In unmittelbarer Nähe zum Ford-Endmontagewerk befindet sich das Areal von 50.000 m² Gesamtfläche, auf dem zum Zeitpunkt des Besuchs ca. zehn Firmen (Tier 1 Zulieferer) für den Kunden Ford Module montieren. Sie beziehen ihrerseits Module, die sie in der Regel nicht selbstständig beschaffen sondern von ihrem Kunden ausgesucht, finanziert und bereitgestellt bekommen. Der Einkauf des OEM steuert so die Zulieferer und die Zulieferer der Zulieferer, denen auf diese Weise auch die umfangreiche Vorfinanzierung abgenommen wird. (Siehe dazu auch Becker, Thomas: Quo Vadis Zuliefererpark? zitiert nach J. Horn: Verhältnis OEM - Zulieferer - Logistikzentren.)

In einer Montagefirma, die wir besuchen konnten, wird der in einem anderen Ford-Werk produzierte Motor mit Anlasser, Lichtmaschine, Antriebsachse usw. zusammengebaut. 14 Modelle wechseln sich ab, die Anbaukomponenten werden jeweils passend bereitgestellt oder müssen von den jeweiligen Monteuren aus einer Reihe von Varianten ausgewählt werden. An einigen Stellen entlang der Montagelinie werden die Produkte des direkt benachbarten Zulieferbetriebs für den unmittelbaren Einbau bereitgestellt. Es gibt Durchbrüche in der Wand, durch die ein Transportsystem die soeben fertig gestellten Module an die Linie bringt. Gibt es beim Nachbarn eine Störung, stockt auch hier das Band.

Sind alle Arbeiten dieses Zulieferbetriebes erledigt, wird das jeweilige Modul auf ein spezielles Tragesystem, den so genannten Carrier, geladen. Dieser beladene Carrier wird mit einer Einschienen-Hängebahn (EHB) unmittelbar ins Ford-Werk an die Endmontagelinie gebracht.

Das Ganze ist minutiös abgestimmt, für die Zulieferfirma sind Arbeitsumfang und Durchlaufzeit exakt geplant. Es ist klar festgelegt, wie viele Minuten für welches Vorprodukt in welchem Unternehmen vorgesehen sind. Kein Autobahnstau, keine LKW-Panne, kein Schnee auf den Eisenbahnschienen kann den Ablauf stören. Und Störungen dürfen das nicht. Fehlen Teile aus anderen Fabriken oder sind schadhafte, dann kümmert sich Ford darum. So etwas muss recht schnell „eskaliert“ werden.

Regelmäßig führen Manager aller beteiligten Betriebe gemeinsame Besprechungen durch, Spezialisten von Ford besichtigen von Zeit zu Zeit die Nachbarn (Zulieferer) und machen Vorschläge, an welcher Stelle Verbesserungen möglich erscheinen. Regelmäßig führen zuständige Manager einen gemeinsamen Arbeitssicherheits-Rundgang durch, an dem auch das Mitglied des Ford-Betriebsrats teilnimmt, das für den „Werksteil“ im Industriepark (siehe „Insourcing“) zuständig ist. Die Ford-Werksfeuerwehr ist auch zuständig für den Industriepark. Weitere gemeinsame Einrichtungen gibt es wohl derzeit nicht, zu denken wäre ja beispielsweise an eine Kantine, gemeinsame Räume für Weiterbildungen, einen werksärztlichen Dienst, ...

Es gibt auch hier Beispiele von Insourcing: Bestimmte Vormontage-Arbeiten werden in den Räumen des Supplier-Park wieder von ArbeiterInnen erledigt, die direkt bei Ford beschäftigt sind. Die Gründe dafür kennen wir nicht. Zu denken wäre beispielsweise an mögliche Qualitätsprobleme oder wirtschaftliche Schwierigkeiten beim Zulieferer oder an das Scheitern von Verhandlungen über die Zulieferverträge.

Der Park mit seinen Grundstücken, Gebäuden und Einrichtungen gehört einem Münchener Immobilien-Investor. Die Verwaltung, das Facility Management etc. erledigt eine Kölner Firma. Für den Transport zwischen den Betrieben im Park und hinüber zu Ford, also den Betrieb der Einschienen-Hängebahn, ist ein weiteres Unternehmen zuständig.

Die große Nähe zwischen den Firmen im Industriepark erleichtert es offenbar auch der Arbeitnehmervertretung, zusammenzuarbeiten und sich zu koordinieren. So gibt es inzwischen mit einer Ausnahme in allen Betrieben Betriebsräte. In neun von zehn Unternehmen gelten Haus-Tarifverträge, einmal der Flächen-TV der Metall- und Elektroindustrie. „Wir nähern uns immer mehr dem Niveau der Fläche“, weiß der zuständige IG Metall-Sekretär.

Die Betriebsratsvorsitzenden treffen sich alle zwei Wochen und stimmen sich ab, verabreden z.B. gemeinsame Aktionen oder Weiterbildungen. An diesen Treffen nimmt auch das Mitglied des Ford-Betriebsrats teil, das hier im Zuliefererpark arbeitet. Wichtige gemeinsame Themen sind z.B. die Angleichung der Löhne, Arbeitszeiten und die Arbeitsbedingungen. Der Krankenstand im Industriepark ist überdurchschnittlich.

Bei überbetrieblichen Aktionen der Gewerkschaft wird ein Transparent mitgeführt „Wir sind Industriepark“ mit den Namen der einzelnen Betriebe. Die IG Metall hat eine große Zahl von T-Shirts mit derselben Aufschrift bedrucken lassen. Der Slogan ist: „Gemeinsam sind wir stark. IG Metall-Mitglieder aller Betriebe handeln gemeinsam für Ihre Ziele.“

„Die Leute identifizieren sich stärker mit dem Industriepark als mit ihrer jeweiligen Firma“, berichtet ein Betriebsratsmitglied.

Die grundsätzliche organisatorische Absprache zwischen den BR-Gremien besteht lediglich darin, dass sich alle zwei Wochen die Vorsitzenden treffen, einmal im Jahr wird abgesprochen, an welchem Tagen in welchem Betrieb. Der jeweilige Gastgeber organisiert die Tagesordnung und leitet die Sitzung. Alles andere wird im Einzelnen von Fall zu Fall verabredet.

Die IG Metall verzeichnet für das Jahr 2012 im Kölner Industriepark einen Mitgliederzuwachs von etwa 20 %. Und es gibt Zukunftspläne: Vertrauensleutearbeit soll aufgebaut werden, am liebsten sähe man einen Vertrauenskörper in jedem Betrieb, nicht einen für den ganzen Park. Z.B. die Haus-Tarifverträge erfordern eine betriebliche Organisation der Gewerkschaftsmitglieder.

Anderswo, so berichten die Gesprächspartner, gibt es auch eine Zusammenarbeit, aber die ist nicht so regelmäßig und nicht so intensiv. Beispielsweise lädt der BR-Vorsitzende des OEM zwei- oder dreimal im Jahr seine KollegInnen aus dem Industriepark zu einer Abstimmungsrunde ein.

Das Güterverteilzentrum in Ingolstadt

Wie schon erwähnt gibt es bei vielen Automobilwerken ähnliche Industrieparks, beispielsweise in Ingolstadt direkt neben der Audi-Fabrik das Güterverteilzentrum, GVZ. Über 20 Betriebe funktionieren praktisch wie ein Betrieb, durch eine Transportbrücke mit dem Audi-Werk verbunden,

über die ein Logistik-Dienstleister die Endmontage versorgt. Eigentümerin des Parks ist eine 100%ige Tochter der Stadt Ingolstadt.

Die IG Metall hat sich vor einiger Zeit schon entschlossen, den Park gewerkschaftlich zu erschließen. Seit Herbst 2011 ist ein Sekretär besonders für diese Arbeit zuständig. Es wurden inzwischen einige Instrumente entwickelt und realisiert:

- Sprechstunde, zweimal wöchentlich jeweils drei Stunden,
- Betriebsrätetreffen,
- Info-Abend, monatlich,
- die Zeitung „Vor Ort“,
- Homepage www.igmetall-gvz.de,
- eine Übersicht über die Betriebe: Betriebsrat, Tarifvertrag, Vertrauensleute, Mitbestimmungskultur
- Qualifizierungsakademie zusammen mit der Agentur für Arbeit und der GPQ Nürnberg

Die Ingolstädter IG Metall sagt, dass nicht nur mit Erfolg Mitglieder gewonnen wurden, sie ist auch inzwischen politisch im GVZ präsent. Momentan werde die Basis aufgebaut (Mitglieder, Tarifverträge, Betriebsräte, ...), um eine umfassende Gewerkschaftspolitik zu entwickeln, die dem heutigen Wertschöpfungssystem Automobil gerecht wird. Schon heute beispielsweise gibt es Diskussionen um eine Sozialcharta GVZ.

4.3. FRAGEBOGEN

Erwartete Auswirkungen der geplanten Maßnahme

(Leih-AN statt Stamm-AN)

Bitte treffen Sie dann zunächst jeder für sich diese Einschätzungen und füllen den Arbeitsbogen aus.

Tragen Sie hinter jede Frage je nach Ihrer Einschätzung „++“, „+“, „+-“, „-“ oder „--“ ein. Die Bedeutung ist jeweils bei den drei Rubriken (Leistungsfähigkeit, Mitarbeiterperspektive, Finanzen) erklärt. Wenn Sie ein genanntes Kriterium für unwichtig halten, überspringen Sie es.

Sollten zu einzelnen Fragen beim Ausfüllen Unklarheiten und Fragen auftauchen, sollten diese kurz im Plenum besprochen werden. Aber bedenken Sie dabei, dass Sie heute mit dem Ausfüllen fertig werden sollen, weil die einzelnen Ergebnisse bis morgen früh zusammengeführt werden müssen. Wichtige Themen werden wir bei Bedarf notieren, sie müssen dann eventuell morgen noch einmal aufgenommen werden.

Die Bögen werden eingesammelt, und es wird eine zusammenfassende Darstellung der Einschätzungen erstellt. Diese Darstellung wird morgen früh präsentiert und dann diskutiert.

Die Fragebögen werden vertraulich behandelt. Wer will kann seine Antworten offenlegen.

Erwartete Auswirkungen der geplanten Maßnahme

Name: _____

(++, +, 0, -, --)

	Kriterium bzw. Indikator	
1	<u>Leistungsfähigkeit</u>	
1.1	<u>POTENZIALE</u>	
1.1.1	Führung, Umgang mit Mitarbeitern	
1.1.1.1	Das Führungsverhalten ist in sich stimmig und folgt den Grundsätzen des Unternehmens.	
1.1.1.2	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind in sich stimmig und folgen den Grundsätzen des Unternehmens.	
1.1.1.3	Motivation, Unterstützung und Anerkennung für alle Mitarbeiter	
1.1.1.4	Die Organisation ist flexibel, Veränderungen gelingen	
1.1.2	Mitarbeiter	
1.1.2.1	Selbstbewusste und kompetente Mitarbeiter	
1.1.2.2	Selbstständige und sich beteiligende Mitarbeiter	
1.1.2.3	Beteiligung der Mitarbeiter	
1.1.2.4	Mitarbeiter fühlen sich fair behandelt	
1.1.2.5	Gesundheitsniveau der Mitarbeiter	
1.1.3	Ressourcen	
1.1.3.1	Kompetenz und Wissen	
1.1.3.2	Finanzmanagement (entsprechend den Erfordernissen und Möglichkeiten)	
1.1.3.3	Bedarfsgerechte zeitgemäße Technologie	
1.1.3.4	Bedarfsgerechte Information an allen Stellen, Transparenz über das vorhandene Wissen	
1.1.3.5	Kooperation mit Externen und Einbindung in Netzwerke	

++ heißt: „Maßnahme hat stark positiven Einfluss.“

+ heißt: „Maßnahme hat positiven Einfluss.“

0 heißt: „Maßnahme hat neutralen Einfluss.“

- heißt: „Maßnahme hat negativen Einfluss.“

-- heißt: „Maßnahme hat stark negativen Einfluss.“

	Kriterium bzw. Indikator	
1.1.4	Prozesse	
1.1.4.1	Systematisch gestaltete und gemanagte Prozesse	
1.1.4.2	Am Kundenbedarf orientierte Prozesse in allen Bereichen	
1.1.4.3	Zusammenarbeit zwischen Produktion, Vertrieb und Service	
1.1.4.4	Gut gepflegte Kundenbeziehungen	
1.1.5	Innovationsfähigkeit	
1.1.5.1	Innovationskultur	
1.1.5.2	Veränderungsfähigkeit	
1.1.5.3	Forschung und Entwicklung	
1.1.5.4	Marktkennntnis	
1.1.5.5	Ökologische Kompetenz	
1.2	<u>ERGEBNISSE (Leistungsfähigkeit)</u>	
1.2.1	Ansehen bei den Kunden:	
1.2.1.1	Loyalität der Kunden, Image allgemein	
1.2.1.2	Produkte und Dienstleistungen werden positiv wahrgenommen.	
1.2.1.3	Umgang mit den Kunden (Verkaufs- und Kundendienstleistungen) wird positiv wahrgenommen.	
1.2.2	Ansehen in der Gesellschaft:	
1.2.2.1	Ethisches Verhalten (ökologisch, sozial)	
1.2.2.2	Einbindung in die Region	
1.2.3	Mitarbeiter:	
1.2.3.1	Kompetenz	
1.2.3.2	Motivation	
1.2.3.3	Gesundheit	
1.2.4	Schlüsselergebnisse:	
1.2.4.1	Finanzielle Ergebnisse	
1.2.4.2	Marktanteile, Erfolgsaussichten	

1.3.1	Produktionskennzahlen	
1.3.1.1	Produktivität	
1.3.1.2	Qualität	
1.3.1.3	Termintreue	
1.3.1.4	Fertigungsdurchlaufzeit	
1.3.1.5	Lieferzeit	
1.3.2	INNOVATIONSKENNZAHLEN	
1.3.2.1	F&E-Quote	
1.3.2.2	Time to market (von der Ideenfindung zur Markteinführung)	
1.3.2.3	Umsatzanteil innovativer Produkte	
1.3.2.4	KVP, BVW	

++ heißt: „Maßnahme hat stark positiven Einfluss.“

+ heißt: „Maßnahme hat positiven Einfluss.“

0 heißt: „Maßnahme hat neutralen Einfluss.“

- heißt: „Maßnahme hat negativen Einfluss.“

-- heißt: „Maßnahme hat stark negativen Einfluss.“

	Kriterium bzw. Indikator	
2	<u>Mitarbeiterperspektive (Gute Arbeit)</u>	
2.1	Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	
2.2	Möglichkeiten für Kreativität	
2.3	Aufstiegsmöglichkeiten	
2.4	Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	
2.5	Informationsfluss	
2.6	Führungsqualität	
2.7	Betriebskultur	
2.8	Kollegialität	
2.9	Sinngehalt der Arbeit	
2.10	Arbeitszeitgestaltung	
2.11	Arbeitsintensität	
2.12	Körperliche Anforderungen	
2.13	Emotionale Anforderungen	
2.14	Berufliche Zukunftsaussichten/Arbeitsplatzsicherheit	
2.15	Einkommen	

++ heißt: „Maßnahme hat stark positiven Einfluss.“

+ heißt: „Maßnahme hat positiven Einfluss.“

0 heißt: „Maßnahme hat neutralen Einfluss.“

- heißt: „Maßnahme hat negativen Einfluss.“

-- heißt: „Maßnahme hat stark negativen Einfluss.“

3	Finanzen	
	Kostenposition	
3.1	Differenz: Verrechnungssatz an Verleiher - Vollkostensatz eines Stamm-AN	
3.2	Differenz: Kosten für Kommunikation und Koordination mit Verleihern - Kosten für Personalgewinnung und Personalverwaltung	
3.3	Einarbeitung (Leih-AN, Kollegen und Vorgesetzte), evtl. erforderliche Weiterbildung, Ausstattung (PSA, ...) etc.	
3.4	„Trennungskosten“ bei erforderlich werdender Kündigung	

++ heißt: „Maßnahme hat stark positiven Einfluss.“

+ heißt: „Maßnahme hat positiven Einfluss.“

0 heißt: „Maßnahme hat neutralen Einfluss.“

- heißt: „Maßnahme hat negativen Einfluss.“

-- heißt: „Maßnahme hat stark negativen Einfluss.“

4.4. Literatur

Bertelsmann Stiftung, Atypische Beschäftigung und Niedriglohnarbeit, April 2010

Brückner, Bernhard (Hessisches Sozialministerium): Schulungsmaterialien des GDA-Arbeitsprogrammes Zeitarbeit, Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, 2009, 2010.

Bundesagentur für Arbeit: Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen, Reihe: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Nürnberg: BA, 2011

Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V. (Hg.) Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?, Berlin 2010

Deutscher Gewerkschaftsbund: DGB-Studie Leiharbeit 2011 (DGB: Arbeitsmarkt aktuell 02/2011)

Efis-Expertise

Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver (2011), Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität - Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung. In: IW-Trends ; 38 (2011), 1, S. 3-18

Gensch, Rainer W.: (LAGetSi Berlin): Vortrag bei „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“, Dortmund, 6.9.2010

Hertwig, Markus: Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung. Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. Hans-Böckler-Stiftung, HBS Projekt-Nr. S-2006-924-2 , Abschlussbericht Juli 2007

Holst, Hajo / Nachtwey Oliver / K. Dörre Klaus: Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Eine Studie im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt/Main, August 2009

Holst, Hajo: Die Flexibilität unbezahlter Zeit – Zur strategischen Nutzung von Leiharbeit, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2+3/2010, S. 164-177

Holst, Hajo: Funktionswandel von Leiharbeit. Arbeitspolitische Herausforderungen durch neue Nutzungsformen von Leiharbeit. Betriebsrätekonferenz Continental Augsburg, 5.5.2010

Horn, Johann: „Verhältnis OEM's – Zulieferer – Logistikzentren“, Vortrag bei der Fachkonferenz der IG Metall Bayern für Betriebsrätinnen und Betriebsräte der Auto- und Zulieferindustrie, Juli 2012 in Bamberg. http://www.igmetall-bayern.de/fileadmin/00_Redaktion/02_Downloads/AuMoKo/AMK2012-14-IGM_GVZ-T1.pdf und http://www.igmetall-bayern.de/fileadmin/00_Redaktion/02_Downloads/AuMoKo/AMK2012-15-IGM_GVZ-T2.pdf, Zugriff 7.2.13

<http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/fairer-umgang-mit-zeitarbeitern-in-entleihenden-unternehmen-3517>

IG Metall Vorstand Funktionsbereich Tarifpolitik: Indirekte Steuerung. Eine gewerkschaftspolitische Herausforderung. Diskussionsbeitrag des Arbeitskreises Neue Steuerung. Frankfurt am Main 2010

- IG Metall Vorstand: Themenheft Arbeit: sicher und fair! Fokus Werkverträge. Frankfurt, o.J., www.fokus-werkvertraege.de, letzter Zugriff 7.2.13
- IG Metall Vorstand: Viel Arbeit am Rand. Werkverträge und Outsourcing: Arbeitshilfe für Betriebsräte. Frankfurt, 3. Geänderte Auflage Juni 2012. Download: http://extranet.igmetall.de/cps/rde/xbcr/extranet/120711_Druckvorlage_0189757.pdf.
- IG Metall Vorstand; FB Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung: Equal Treatment Monitor. Gleichbehandlung von Arbeitnehmern im Einsatzbetrieb. Frankfurt a.M., 2010
- IG Metall Zweigbüro: Arbeiten am Rande. Auswertung der Umfrage zum Umfang von Werk- und Dienstleistungsverträgen in der Stahlbranche April bis Juli 2011. Düsseldorf o.J.
- Jahn, Elke J.: Entlohnung in der Zeitarbeit: Auch auf die Mischung kommt es an. In: IAB-Forum, Nr. 1, 2011, S. 40-49
- Kinkel, Steffen / Maloca, Spomenka (Fraunhofer ISI): Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. 2010
- Klebe, Thomas: Schöne neue Arbeitswelt? Fremdfirmenarbeit im Betrieb. Vortrag auf der Engineering- und IT-Tagung der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung am 26./27.9.2012
- Klebe, Thomas: Werkverträge – ein neues Dumpingmodell? Flucht aus der Leiharbeit? In AiB 2012, Heft 10.
- Koch, Andreas, / Wohlhüter, Andreas: Werkverträge in der Arbeitswelt. OBS-Arbeitspapier 2. Herausgeber: Otto Brenner Stiftung, Frankfurt 2012 (Download: <http://www.otto-brenner-shop.de/publikationen/obs-arbeitspapiere/shop/obs-arbeitspapier-nr-2-werkvertraege-in-der-arbeitswelt.html>, letzter Zugriff 7.2.13),
- Landesinstituts für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIGA): Gesundheitsförderung in der Zeitarbeit. Argumente und Umsetzungsstrategien. April 2011
- Langhoff, Thomas / Krietsch, Ina: GRAziL-Gestaltung, Umsetzung und Transfer von Instrumenten zum Ressourcenmanagement und zum Arbeitsschutz im Rahmen eines zielgruppenbezogenen Ansatzes für Leiharbeitnehmer in Entleihunternehmen -Ziel, Inhalt, Ergebnisse -. Fachveranstaltung „Sicherheit und Gesundheit bei der Zeitarbeit in Entleihunternehmen“ in der BAuA am 06.09.2010 bei der Deutschen Arbeitsschutzausstellung (DASA), Dortmund
- Lehmann, Christian / Ratzmann, Martin / Bouncken, Ricarda B. (2012): „Nutzungsstrategien der Zeitarbeit in Industrieunternehmen“. In: Bouncken, R. B. / Bornewasser, M. (Hrsg.), Beiträge zur Flexibilisierung, Band 4, Zeitarbeit und Flexibilisierung, Ergebnisse des Forschungsprojektes Flex4Work. Hampp-Verlag, München und Mering, S. 192-218.
- Rieble, Volker (Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht): Dienstleistung statt Zeitarbeit. Dezember 2010. <http://www.zaar.uni-muenchen.de/pub/kolumnen/20101201.pdf>, Zugriff 9.8.2012
- Som, Oliver: „Messung der betrieblichen Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer CATI-Befragung.“ VITNESS-Workshop, Köln, 3.5.2012

Spath, Dieter / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Kinkel, Steffen: Organisatorische Wandlungsfähigkeit produzierender Unternehmen. Stuttgart (Fraunhofer IRB Verlag) 2008

Techniker Krankenkasse: Gesundheitsreport 2011

Wetzel, Detlef: Wir wollen das Lohndumping nicht weiter voranschreiten lassen. Interview. In: Mitbestimmung, das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, November 2011

Wilcken, Stephan: Mitarbeiter ohne Festanstellung. Haufe Verlag 2008

www.dgb-index-gute-arbeit.de

www.efis.uni-jena.de

www.fokus-werkvertraege.de

www.gda-portal.de

www.gleichearbeit-gleichesgeld.de

www.grazil.net

www.innokenn.de

www.innovationen-in-der-produktion.de/de/benchmarking

www.personaldienstleister.de, IW-Zeitarbeitsindex.

www.rkw.de/online-angebote/online-checks