

Markus Hertwig

Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung. Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

- Tarifverträge zur kollegiale Arbeitnehmerüberlassung werden erst von wenigen Unternehmen, die unter entsprechende Regelungen fallen, angewendet. Gründe liegen in der Unkenntnis der tarifvertraglichen Möglichkeiten und in Vorbehalten gegenüber dem Personalaustausch.
- Die Erfolgchancen liegen vermutlich höher, wenn die betroffenen Unternehmen bereits bei der Entwicklung der Tarifverträge beteiligt sind und wenn externe Befürworter die Initiative ergreifen und vorantreiben.
- Die Nutzungsbereitschaft der Unternehmen könnte durch eine verbesserte Informationspolitik der Verbände und entsprechende Koordinationsformen (Vermittlungsagenturen, Internetbörsen) sowie vertrauensfördernde Maßnahmen (good practice-Beispiele, workshops) erhöht werden.
- Im Vergleich zu gewerblicher Leiharbeit besitzt die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung Vorteile für die Beschäftigten und Unternehmen: Sie trägt zur Stabilisierung der Betriebe und Beschäftigungsverhältnisse bei.
- Probleme liegen darin, dass bei anziehender Konjunktur in einer Branche viele Betriebe über einen erhöhten Personalbedarf verfügen, während bei einer Nachfrageschwäche eher ein Personalüberhang vorhanden ist.

Abschlussbericht
des Forschungsprojektes

**Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung
Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen
Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen**

HBS Projekt-Nr. S-2006-924-2

Markus Hertwig

Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung



Bochum, September 2007

Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung – Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. HBS Projekt-Nr. S-2006-924-2. Bochum, Juli 2007

Kontakt:

Dipl.-Soz.Wiss. Markus Hertwig
Tel.: 0234 – 640 63 65
Email: markus.hertwig@rub.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung	4
1.1	Ziele und Fragestellungen der Studie	6
1.2	Aufbau des Berichtes	7
2	Motive und Effekte der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung – einige konzeptionelle Überlegungen im Vorfeld der empirischen Untersuchung	8
3	Methodisches Vorgehen	13
4	Ergebnisse der Untersuchung	15
4.1	Die Fallstudien	16
	Fallstudie 1: Die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (KIM)....	16
	Fallstudie 2: Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung im Chemnitzer Maschinenbau..	19
	Fallstudie 3: ‚Kollegial-gewerbliche‘ Arbeitnehmerüberlassung.....	28
4.2	Vergleich der Modelle kollegialer Arbeitnehmerüberlassung.....	33
	Hintergründe, Motive und Praxis der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung	33
	Betriebliche Hindernisse.....	35
	Auswirkungen für Beschäftigte	36
5	Schlussfolgerungen.....	37
6	Fazit: Ausblick und Handlungsempfehlungen	39
	Literaturverzeichnis	41
	Anhang	42
	Interviewleitfaden.....	42
	Übersicht über die Interviews und Fallbetriebe.....	45

1 Einleitung und Problemstellung

In Zeiten unsicherer Marktbedingungen stehen viele Unternehmen vor dem Problem, ihre Produktionskapazitäten an wechselnde Auftragslagen anpassen zu müssen. Flexibilisierungsmöglichkeiten werden oftmals beim Personaleinsatz gesucht. Dabei stehen Unternehmen prinzipiell verschiedene Optionen der Anpassung des Arbeitskräfteeinsatzes zur Verfügung: Gängige *interne* Instrumente sind beispielsweise die Nutzung von Arbeitszeitkonten, zeitlich befristete Kurzarbeit oder Umsetzungen von Personal in andere Betriebsteile. Um *externe* Flexibilisierung zu schaffen, greifen einige Unternehmen auf gewerbliche Leih- oder Zeitarbeit zurück (Klein-Schneider 2003; Promberger 2006a; Promberger 2006b).

Gegenstand dieser Studie ist die nicht gewerbliche oder auch sog. ‚kollegiale‘ Arbeitnehmerüberlassung¹, die auf Basis von Tarifverträgen einen Personaltransfer zwischen Betrieben ermöglicht. Die tarifvertragliche kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ist ein junges – und daher noch wenig erforschtes – Instrument externer Flexibilisierung des betrieblichen Personaleinsatzes. 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.

Andere externe Möglichkeiten der Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes wie gewerbliche Leiharbeit können im *Vergleich zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung*

¹ Der Ausdruck ‚kollegiale Arbeitnehmerüberlassung‘ bezeichnet nachfolgend immer die tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung und wird von der ‚gewerblichen‘ unterschieden.

² Nachfolgend wird der Einfachheit halber die männliche Form verwendet, wobei stets beide Geschlechter gemeint sind.

wesentliche Nachteile für Betriebe und Beschäftigte besitzen.³ Für *Betriebe* ist ein Personalaustausch nach dem AÜG zunächst beantragungs- und kostenpflichtig. 45% der Unternehmen, die Leiharbeit praktizieren, sind dabei ‚Mischbetriebe‘, die zwar eine Verleiherlaubnis beantragt haben, deren Kerngeschäft jedoch nicht der gewerbsmäßige Verleih von Arbeitskräften darstellt. Reine Verleiher, deren Hauptgeschäftszweck Vermittlung und Verleihung von Arbeitskräften ist, machen demnach etwa 55% der Unternehmen aus (Nienhüser/Baumhus 2002). Leiharbeit umfasst nach wie vor hauptsächlich einfache Tätigkeiten in Großbetrieben des verarbeitenden Gewerbes und dringt erst langsam auch in Dienstleistungssektoren vor (Promberger 2006a).

Betriebe, die ihre Stammebelegschaft auf einen Kern konzentrieren und eine Strategie des Fremdpersonaleinsatzes verfolgen, sehen sich möglicherweise einer Reihe von *Risiken* gegenüber. Zunächst stellt sich das Problem, dass je nach Marktlage nicht genügend und für die anvisierten Tätigkeiten entsprechend qualifizierte bzw. erfahrene Fachkräfte vorhanden sind oder das ein ‚*matching*‘ von Angebot und Nachfrage aufgrund mangelnder Transparenz der Märkte nicht zustande kommt. Negative Effekte ergeben sich möglicherweise durch ‚*Insider-Outsider*‘-Effekte, die zu Konflikten zwischen Leiharbeitern, Stammebelegschaft und Geschäftsleitung führen können. Die Stammebelegschaft kann den Einsatz von Fremdpersonal zudem als ‚Drohung‘ auffassen; die Leiharbeiter wiederum vergleichen ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen mit denen der Stammebelegschaft. Beides kann unter Umständen zu Motivationsverlust und Leistungszurückhaltung und damit zu einem Absinken der Produktivität und Qualität der Arbeit führen (s. Pfeifer 2006; Nienhüser/Baumhus 2002).

Für die verliehenen *Beschäftigten* besitzt konventionelle Leiharbeit in der Regel erhebliche Nachteile. Sie geht zunächst mit untertariflicher Bezahlung und häufig schlechteren Arbeitsbedingungen einher. Leiharbeiter verdienen durchschnittlich lediglich 63% des Einkommens vergleichbarer regulärer Arbeitnehmer (Rudolph/Schröder 1997: 117). Die Arbeitsplatzsicherheit von Leiharbeitnehmern bzw. ihre Verweildauer in den Betrieben ist sehr gering: Die meisten Leiharbeiter sind zwischen einer Woche und drei

³ Die Daten des IAB-Panels belegen, dass externe Maßnahmen zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes zwar einen Zuwachs erfahren – jedoch greift eine größere Anzahl von Unternehmen auf interne Instrumente zurück. Zudem bestehen starke Unterschiede zwischen Branchen- und Betriebsgrößensegmenten (Hohendanner/Bellmann 2006).

Monaten beschäftigt.⁴ Nur 1% der Arbeitsverhältnisse zwischen Leiharbeitern und Verleihunternehmen bestehen länger als drei Jahre. Manche attestieren der Leiharbeit gar eine „Tendenz zur Prekarisierung“ (Keller/Seifert 2006; Rudolph/Schröder 1997: 117; Promberger 2006a).⁵ Leiharbeiter haben es zudem schwerer, dauerhafte soziale Beziehungen zu Kollegen oder Vorgesetzten zu knüpfen. Ihre Autonomie bezüglich zentraler Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Aufgabenverteilung, Arbeitsmethoden, Arbeitszeitenregelung, Urlaub etc.), ihre Chancen auf Qualifizierung, Wissenserwerb und körperliche Unversehrtheit sind im Vergleich zu unbefristet Vollzeitbeschäftigten geringer (vgl. European-Foundation 2000; Kochan et al. 1994; Letourneux 1998). Unternehmen profitieren häufig gerade von der Prekarität der Leiharbeit, denn sie zielen in der Regel auf die Einsparung von Personalkosten und auf die Gewinnung numerischer und funktionaler Flexibilität (Nienhüser/Baumhus 2002). Vor diesem Hintergrund besteht ein besonderes Interesse vor allem von Gewerkschaftsseite darin, mit Hilfe neuer Formen von (kollegialer) Arbeitnehmerüberlassung die entsprechenden Flexibilisierungspotenziale zu eröffnen, ohne jedoch die offenkundigen negativen Folgen, die mit dem Einsatz anderer interner oder externer Flexibilisierungsinstrumente einhergehen, in Kauf nehmen zu müssen.

1.1 Ziele und Fragestellungen der Studie

Die vorliegende Studie thematisiert die Umsetzung, die Chancen und Risiken der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung auf Basis tarifvertraglicher Regelungen. Da dieser Ansatz sowohl für Arbeitgeber als auch für Gewerkschaften, Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen angesichts der geschilderten Probleme ‚gewerblicher‘ Instrumente der Personalflexibilisierung perspektivisch an Bedeutung gewinnen könnte, ist ein präziserer Blick auf die Potenziale dieses tarifpolitischen Instruments auch im Vergleich zu gewerblichen Formen der Arbeitnehmerüberlassung wichtig. Ein Ziel dieser Untersuchung besteht folglich darin, Probleme der praktischen Umsetzung sowie den möglichen Entwicklungs- und Verbesserungsbedarf zu eruieren. Dabei liegt der Schwerpunkt

⁴ Im Jahr 1999 waren knapp 67% der Leiharbeiter weniger als drei Monate bei einem Verleiher unter Vertrag (s. Neunter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des AÜG sowie über Auswirkungen des Gesetzes zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung, 2000; Bundesdrucksache 14/4220, Bonn, zit. nach Nienhüser/Baumhus 2002: 92).

⁵ Dem lässt sich entgegenhalten, dass 63% der Leiharbeiter vor Antritt der Leiharbeit in keinem Beschäftigungsverhältnis standen; Leiharbeit eröffnet bestimmten Beschäftigtengruppen somit durchaus auch Chancen gegenüber einer Tätigkeit in Niedriglohnssektoren oder der Arbeitslosigkeit (s. auch Nienhüser/Baumhus 2002).

des Interesses auf dem Segment der Klein- und Mittelunternehmen, die in der Regel in besonderem Maße von Marktschwankungen betroffen sind und teilweise aufgrund geringer Kapazitäten und Ressourcen weniger einfach mit Hilfe interner Flexibilisierung Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes bewältigen können als Großbetriebe. Folgende Fragen stehen im Zentrum der Studie:

- Inwiefern und in welcher Weise nutzen Unternehmen die Möglichkeiten der tarifvertraglichen kollegialen Arbeitnehmerüberlassung?
- Welche *Erfahrungen* haben *Betriebe* mit dem Instrument gemacht? Wie wird es von den betroffenen *Beschäftigten* eingeschätzt?
- Welche *Chancen* und welche *Risiken oder Probleme* birgt das Instrument? Wie sind die tarifvertraglichen Regelungen zu bewerten? Wie könnte die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung sinnvoll weiterentwickelt werden?

Anhand von Fallstudien und Interviews mit ausgewählten Experten von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sollen die aufgeworfenen Fragen beantwortet werden. Aufgrund der geringen Fallbasis können dabei lediglich Aussagen von begrenzter Reichweite abgeleitet werden, die nicht notwendigerweise auf andere Betriebe oder andere Regionen und Initiativen tarifvertraglicher Personaltransfers übertragbar sein müssen.

1.2 Aufbau des Berichtes

Kapitel 2 enthält zunächst einen kurzen Überblick über die bereits vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung bzw. – da hierzu wenig Wissen vorliegt – allgemeiner zu den Motiven und Folgewirkungen des Einsatzes von ‚Fremdpersonal‘. Kapitel 3 schildert das methodische Vorgehen, die Auswahl und Charakteristika der Betriebe und der interviewten Experten aus den Verbänden. Zentrale Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden daran anschließend dargestellt (Kapitel 4) und im Hinblick auf die Fragestellungen diskutiert und interpretiert (Kapitel 5). Der Bericht endet mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und des daraus möglicherweise resultierenden Handlungsbedarfs für die zielorientierte Fortentwicklung und Verbesserung des Instruments der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung (Kapitel 6).

2 Motive und Effekte der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung – einige konzeptionelle Überlegungen im Vorfeld der empirischen Untersuchung

Seit geraumer Zeit wird in vielen Betrieben ein Wandel der Personaleinsatzstrategien beobachtet. Zentrale Elemente dieser Strategien sind die Reduktion des Stammpersonals, welches in der Regel durch langfristige Verträge gebunden ist, und der zunehmende Einsatz von Fremdpersonal wie Leiharbeitern oder befristet Beschäftigten (Mückenberger 1989, Hoffmann/Walwei 1998).⁶ Unternehmen beschränken ihren Personalbestand dabei auf eine „kleine, breit qualifizierte und flexibel einsetzbare Stammebelegschaft“, d.h. „man substituiert einen Teil der internen Belegschaft durch eine flexible externe Randbelegschaft“ (Nienhüser/Baumhus 2002: 61 und 62). Bestimmte Bereiche des Leistungsspektrums werden – vergleichbar den make-or-buy-Entscheidungen eines Unternehmens beim Outsourcing – entweder an Fremdfirmen vergeben oder aber es wird kurzzeitig Fremdpersonal eingestellt. Dabei entstehen jedoch keine langfristigen Arbeitsverhältnisse; der Einsatz von Fremdpersonal geht damit auch mit einer Abkehr vom ‚Normalarbeitsverhältnis‘ einher.

Der Einsatz von Fremdpersonal⁷ kann – neben der hier interessierenden Form der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung – prinzipiell in verschiedenen *Formen* bzw. auf verschiedene Weisen erfolgen. Auf Basis des AÜG von 1972 kann zwischen gewerbsmäßiger und nicht gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung unterschieden werden. Die *nicht gewerbsmäßige ‚Kollegienhilfe‘* kann dabei in Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten für die Dauer von maximal zwölf Monaten z.B. zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen angewendet werden (§1a Abs. 1 AÜG). Sie muss der zuständigen Behörde angezeigt werden. Für Unternehmen, die unter einen entsprechenden Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung fallen, gelten bestimmte Vorschriften des AÜG, wie z.B. die Genehmigungspflicht, nicht: Das AÜG ist „nicht anzuwenden auf die Arbeitnehmerüberlassung zwischen Arbeitgebern desselben Wirtschaftszweiges zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen, wenn ein für den Entleiher und Verleiher geltender Tarifvertrag dies vorsieht“ (AÜG §1 (3)).

⁶ Bezogen auf die quantitative Bedeutung wird festgestellt, dass Leiharbeit nach wie vor eher ein Randphänomen ist (Promberger 2006b).

⁷ Zum Begriff des „Fremdpersonals“ siehe auch Nienhüser/Baumhus 2002: Zentrales Kriterium ist, dass die „Leiharbeitnehmer“ keine „arbeitsrechtliche Beziehung zu dem Betrieb, in dem sie eingesetzt werden bzw. dem ihre Arbeitsleistung letztlich zugute kommt“, besitzen, sondern bei einem anderen Unternehmen angestellt sind (Nienhüser/Baumhus 2002: 64).

Mögliche gewerbliche Formen des Fremdpersonaleinsatzes sind Leiharbeit, Zeitarbeit oder Personalleasing, die durch das AÜG geregelt werden. Hierbei verleiht ein Unternehmen, dessen Geschäftszweck die Arbeitnehmerüberlassung darstellt, bei ihm regulär⁸ angestellte Arbeitskräfte an andere Firmen auf Basis eines Überlassungsvertrages. Zwischen diesen Firmen und den ausgeliehenen Arbeitskräften existiert jedoch keinerlei Vertragsgrundlage. Das ausleihende Unternehmen besitzt für die Dauer der Verleihung das Weisungsrecht zum Einsatz der Arbeitskraft. Die Entlohnung erfolgt durch das verleihende Unternehmen, welches auf Basis der von den Leiharbeitern geleisteten Arbeitszeit entsprechende Zahlungen des ausleihenden Unternehmens erhält. Das verleihende Unternehmen bedarf zur Ausübung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung einer gebührenpflichtigen Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit. Dementsprechend enthält das AÜG weitreichende Vorschriften, die den Schutz der Leiharbeitnehmer gewährleisten sollen (s. auch Nienhüser/Baumhus 2002). *Interne* Maßnahmen zur Flexibilisierung werden als Alternative zu externen Maßnahmen wie Leiharbeit von einer größeren Anzahl Unternehmen angewendet (Hohendanner/Bellmann 2006; Klein-Schneider 2003); allerdings sind diese hauptsächlich in Großbetrieben zu finden. In Kleinbetrieben bieten sich aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl nur wenige Möglichkeiten, Schwankungen zum Beispiel über Umsetzungen zwischen Abteilungen intern zu kompensieren.

Nachfolgend werden einige in der einschlägigen Forschungsliteratur auffindbare Überlegungen zu den Motiven und arbeitsbezogenen Effekten eines Fremdpersonaleinsatzes diskutiert. Dabei geht es uns hierbei auch darum, die möglichen Unterschiede zwischen der gewerblichen und der tarifvertraglichen Arbeitnehmerüberlassung herauszuarbeiten.

Als zentrale *Motive* des Einsatzes von Fremdpersonal werden in der Literatur gemeinhin zwei ökonomische Aspekte genannt.

- *Personalkostensenkung*: Ein Motiv des befristeten Einsatzes von Fremdpersonal liegt darin, die durch ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis entstehenden Kosten zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Hiermit sind vor allem die Kosten für Sozial- und Unfallversicherung, für Kündigungs- und Mutterschutz sowie zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall bezeichnet (s. auch Nienhüser/Baumhus 2002). Der Einsatz von Fremdpersonal bietet sich in der Regel bei geringkomplexen Leis-

⁸ D.h. auf Basis eines Arbeitsvertrages mit den üblichen steuer-, arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Pflichten angestellte Arbeitnehmer.

tungen an, die nur ein geringes Maß betriebsspezifischen Wissens voraussetzen, leicht durch externes, schnell anzulernendes Personal bewältigt und relativ problemlos kontrolliert werden können. Da die Kosten für die soziale Absicherung der Beschäftigten jedoch nicht vermieden, sondern nur auf das Leasing-Unternehmen verlagert werden, kann Leiharbeit nicht dauerhaft die Personalkosten der Entleihbetriebe senken. Die ‚Stärke‘ liegt eher in den ‚Flexibilisierungseffekten‘ des Instruments.

- *Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes*: Fremdpersonal kann dabei helfen, temporäre Auslastungsspitzen flexibel abzufangen ohne bei sinkender Auftragslage die möglichen Kosten der Weiterbeschäftigung oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses tragen zu müssen. Vor allem im Kleinbetriebssegment können Schwankungen oft nur eingeschränkt über interne Flexibilisierungsmaßnahmen wie Kurzarbeit/Überstunden, Versetzungen in andere Betriebsteile etc. kompensiert werden.

Der Einsatz von Fremdpersonal birgt einige Probleme oder Nachteile, die die von Unternehmen anvisierten positiven Effekte unter Umständen überkompensieren können. Hierbei werden die folgenden Aspekte diskutiert:

- Der Fremdpersonaleinsatz birgt die Gefahr, zusätzliche Friktionen zu erzeugen und so die Effizienz der Betriebsabläufe zu verringern. Probleme entstehen vor allem dann, wenn *qualifiziertes Personal* benötigt wird. Zwar lässt sich die Qualifikation lässt sich teilweise anhand formaler Kriterien wie Bildungstitel oder -Abschlüsse einschätzen. Ist jedoch betriebsspezifisches Wissen erforderlich (Kenntnisse der betrieblichen Abläufe, Verfahren etc.), um produktiv eingesetzt werden zu können, so erscheint ein Fremdpersonaleinsatz kaum sinnvoll.
- In zweierlei Hinsicht kann der Einsatz von Fremdpersonal *Konflikte* hervorrufen. Erstens ist denkbar, dass die externen Arbeitnehmer aufgrund der möglicherweise im Vergleich zur Stammebelegschaft schlechteren Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen unzufrieden sind. Dies kann zur Verringerung der Arbeitsproduktivität der externen Beschäftigten führen, wobei Leistungen möglicherweise absichtlich zurückgehalten werden; zudem kann die Qualität der Leistungen beeinträchtigt sein und der Kontrollaufwand ansteigen. Zweitens können vergleichbare Effekte dadurch entstehen, dass die Stammebelegschaft die externen Arbeitskräfte als Konkurrenz ansieht und sich bedroht fühlt. Der Einsatz von ‚Outsidern‘ kann als Druck wahrgenommen werden, die eigene Leistung zu steigern, um zu demonstrieren, dass man

zurecht zur Stammebelegschaft zählt. Vertrauen und Leistungsbereitschaft der internen Arbeitskräfte können sinken und somit ebenfalls zur Reduktion der Produktivität oder der Qualität der Leistungen führen (s. auch Nienhüser/Baumhus 2002: 63 und 99ff.).

Einige *negative Effekte für die Leiharbeiter* und die *Stammebelegschaften* wurden bereits weiter oben angesprochen. Allerdings kann hier vermutet werden, dass einige gravierende Unterschiede zwischen konventioneller (gewerblicher) und kollegialer Leiharbeit existieren.

- Im Gegensatz zur konventionellen Leiharbeit sollte die Gefahr untertariflicher *Bezahlung* bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung auf Basis von Tarifverträgen nicht auftreten. Ein wichtiger Aspekt dieses Instruments, der vor allem von Seiten der Gewerkschaften betont wird, liegt gerade darin, ‚Dumping‘ und ‚Prekarisierung‘ zu vermeiden. Allerdings ist damit zu rechnen, dass sich die Leiharbeitnehmer an die jeweiligen Arbeitszeitregelungen des Entleihbetriebes anpassen müssen, in dem sie eingesetzt werden. Dies kann zu mehr oder minder gravierenden Änderungen in der täglichen oder wöchentlichen Dauer und Lage der Arbeitszeiten führen. Praktiziert ein Betrieb beispielsweise Schichtarbeit, so ist schwer vorstellbar, dass ein Leiharbeitnehmer sich dem entziehen kann.
- Die *Selektion* der Arbeitnehmer eines Betriebes, die aufgrund geringer Auslastung an andere Unternehmen verliehen werden sollen, stellt möglicherweise einen problematischen und konfliktträchtigen Prozess dar. Wenn Arbeitnehmer nach bestimmten personenbezogenen Merkmalen ausgewählt werden, so wird dies mitunter zur Konflikten im Betrieb und zur Demotivation der Beschäftigten führen. Denkbar wäre, dass ein Betrieb eher ‚entbehrliche‘ Arbeitskräfte verleiht – möglicherweise weniger produktive, jüngere bzw. unerfahrene – und dass ‚Leistungsträger‘ prinzipiell vom Verleih ‚verschont‘ werden. Selbst wenn eine solche Selektion erklärtermaßen nicht Ziel der Geschäftsleitung ist, so kann jede Selektion von den betroffenen Beschäftigten jedoch in dieser Art *interpretiert* werden, wodurch die angesprochenen Motivations- und Vertrauensverluste entstehen können.
- Wie bei gewerbsmäßiger Leiharbeit besteht auch hier die Gefahr, dass Beschäftigte nicht *entsprechend ihrer Qualifikation* eingesetzt werden und eher unangenehme oder in der Stammebelegschaft unbeliebte Tätigkeiten zugewiesen bekommen. Er-

folgt die Verleihung längerfristig, so kann der Einsatz zur Dequalifizierung der Beschäftigten führen. Allerdings ist dies bei kollegialer Arbeitnehmerüberlassung wenig wahrscheinlich, da hier der Kontakt zum eigenen Betrieb gewahrt wird, der in der Regel selbst ein erhebliches Interesse daran besitzt, dass ‚seine‘ Arbeitskräfte nicht durch unpassenden Arbeitseinsatz ‚de-qualifiziert‘ werden.

- Leiharbeiter bilden häufig eine *Randbelegschaft*, da sie aufgrund ihres Status und der meist kurzen Verweildauer im Betrieb nicht in die Stammelegschaft integriert werden. Selbst wenn bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung die Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsverhältnisse der Arbeitskräfte unangetastet bleiben (die Arbeitsplatzsicherheit ist gegeben, die Entlohnung bleibt gleich, Tätigkeiten entsprechen den Qualifikationen und Neigungen etc.), kann hieraus ebenso wie bei gewerblicher Leiharbeit ein subjektives Gefühl der Deprivation und Geringschätzung resultieren, welches die Lebensqualität negativ beeinflussen kann (Nienhüser/Baumhus 2002: 110).⁹

Vergleicht man die Charakteristika der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung auf Basis von Tarifverträgen mit der konventionellen *gewerblichen Leiharbeit*, so treten einige wichtige Differenzen bezüglich der Wirkungen auf Betriebe und Beschäftigte zu Tage. Für die entliehenen Beschäftigten lässt sich eine Reihe von Vorteilen erwarten: Die Leiharbeitnehmer bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung sind in der Regel nicht befristet beschäftigt und werden nicht untertariflich bezahlt.¹⁰ Es erscheint plausibel anzunehmen, dass die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung im Gegensatz zur Leiharbeit weniger stark zur „Deprivation“ der Leiharbeiter und daraus resultierenden negativen Effekten für die Betriebe führt, da kollegiale Leiharbeiter nach wie vor über eine Festanstellung verfügen.

Da die Beschäftigten bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung tariflich entlohnt werden, werden Unternehmen die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung im Gegensatz zur gewerblichen eher aus Gründen der Flexibilisierung als wegen der Personalkosten-senkung einsetzen. Allerdings können auch hier (Transaktions-) Kosten für den Abschluss und die Auflösung von Arbeitsverträgen umgangen werden, da keine neuen Arbeitsplätze entstehen. Für Betriebe kann ein wesentlicher Vorteil der kollegialen Arbeit-

⁹ Zudem *signalisiert* der Verleih recht deutlich, dass der Betrieb über wirtschaftliche Probleme verfügt.

¹⁰ Allenfalls ist denkbar, dass die Höhe der (betrieblichen) Sozialleistungen, die Arbeitszeit, die Qualifikations- und Aufstiegschancen sich in Ent- und Verleihunternehmen unterscheiden.

nehmerüberlassung jedoch darin liegen, dass qualifiziertes – da in einem Normalarbeitsverhältnis stehendes – Personal verliehen wird wohingegen bei Leiharbeit häufig fehlende Qualifizierung bemängelt wird.

3 Methodisches Vorgehen

Da zum Zeitpunkt der Projektbeantragung und der Datenerhebung kaum gesichertes Wissen über die praktische Umsetzung und die Effekte tarifvertraglicher Arbeitnehmerüberlassung vorhanden waren, wurde das Projekt als explorative Untersuchung konzipiert.¹¹ Um einen ausgewogenen Einblick in die Praxis kollegialer Arbeitnehmerüberlassung zu erhalten, wurden einige regionale Initiativen untersucht, in denen ein entsprechender Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung existiert (s. Tabelle 1). Durch Vorgespräche stellte sich hierbei heraus, dass es sich bei den Unternehmen, die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung nutzen, nicht um singuläre Akteure handelt, die wahlweise mit anderen Unternehmen Personal austauschen. Vielmehr scheint ein funktionierender Austausch sich zwischen wenigen Unternehmen zu vollziehen, die recht kontinuierlich zusammenarbeiten und daher eher als *Cluster* oder Netzwerk bezeichnet werden können. Aus diesem Grund schien es sinnvoll, zum einen Gespräche mit Verbandsvertretern dieser regionalen Initiativen, zum anderen exemplarische Falluntersuchungen in Ver- und Entleihbetrieben durchzuführen.

(1) Durch Gespräche mit Verbandvertretern, die in der Regel einen recht breiten Überblick über die Umsetzungssituation, die Möglichkeiten und Problemlagen in den Betrieben besitzen, sollte ein erster Einblick in die Praxis der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung erlangt werden. In der Untersuchung wurden insgesamt sieben Interviews mit Verbandvertretern geführt (s. Anhang; Tabelle 2).

(2) Die Untersuchung von Fallbetrieben ermöglichte darüber hinaus einen detaillierteren Einblick in die betriebliche Realität der Umsetzung der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung sowie der Beschäftigtenprobleme. Aufgrund der geringen Nutzungsquote der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wurden lediglich zwei Unternehmen untersucht, die die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung praktiziert haben (Fallstudie 2; s. auch Tabelle 1). Hierbei handelt es sich um zwei von insgesamt sechs Unternehmen in der Region Chemnitz – diese verfügt über eine ausgeprägte Maschinenbau-Tradition –, die

¹¹ Dies geschah zudem aufgrund der fehlenden Ressourcen, eine breitere Untersuchung durchzuführen.

im Jahr 2002 einen entsprechenden Haustarifvertrag mit der IGM abgeschlossen haben.¹²

In der Region Arnberg/Sauerland gibt es seit 2004 einen Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung. Hier hatte ein Unternehmen die Nutzung anvisiert, fand jedoch kein Pendant und wich danach schließlich auf eine andere, betriebsspezifische Form der Arbeitnehmerüberlassung aus (Fallstudie 3). Insgesamt wurden hierbei zwei Gespräche mit der Geschäftsleitung bzw. Personalverantwortlichen und zwei Interviews mit Betriebsräten geführt. Bei der Fallstudie 1 handelt es sich um eine Kooperative von Unternehmen der Metallverarbeitung. Hier wurde bereits im Jahr 2000 die deutschlandweit erste tarifvertragliche Regelung zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung geschlossen. Da diese Kooperative jedoch bereits gut erforscht ist, wird auf eine Sekundärstudie zurückgegriffen, in der die hier interessierenden Fragen bereits betrachtet wurden (s. Mühge et al. 2006).

Tabelle 1: Übersicht über das empirische Programm

	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3
<i>Initiative / Bezeichnung in diesem Bericht</i>	Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM) - Braunschweig	Maschinenbau Chemnitz*	Metall- und Elektro Arnberg / Sauerland*
<i>Untersuchte Betriebe</i>	Fallbetrieb A	Fallbetriebe B und C	Fallbetrieb D
<i>Basis der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung</i>	Tarifvertrag IGM – regionaler AGB; 2000 (überarbeitet 2004)	Haustarifvertrag IGM – (sechs) Unternehmen; 2002	Tarifvertrag IGM – regionaler AGV; 2004
<i>Datenbasis</i>	Fallstudie**	Interviews mit Verbandsvertretern, Personalleiter und Betriebsrat	Interviews mit Verbandsvertretern, Personalleiter und Betriebsrat

Quelle: Eigene Zusammenstellung; * Namen geändert; ** s. auch Mühge et al. 2006.

Weitere Gespräche wurden mit Verbandsvertretern anderer Regionen geführt, in denen ebenfalls ein entsprechender Tarifvertrag existiert, der aber nach Kenntnis der Verbandsvertreter nicht umgesetzt wird. Die Gespräche wurden hierbei mit speziellem Fokus auf die möglichen *Hindernisse* der Anwendung des Tarifvertrages geführt (s. Abschnitt 4.2 und Tabelle 2 im Anhang).

¹² Dabei wurde ein Interview mit einem IGM Sekretär, ein Interview mit einer Personalleiterin und eins mit einem Betriebsrat geführt.

Die für das Projekt erhobenen Daten wurden mit Hilfe leitfadengestützter problemzentrierter Interviews innerhalb von drei ausgewählten Betrieben erhoben.¹³ Es wurden Betriebe untersucht, die bis dato überwiegend Beschäftigte anderer Firmen entliehen haben, und Betriebe, die bereits einige ihrer Beschäftigten verliehen haben. Um ein ausreichend verlässliches Gesamtbild zu erhalten, wurden (wo dies möglich war) sowohl ein Vertreter der Geschäftsführung (bzw. Personalverantwortlicher) als auch ein Betriebsratsmitglied (bzw. Betriebsratsvorsitzender) befragt. Eine qualitative Forschungsmethodik war aufgrund der vergleichsweise geringen Größe der Zielgruppe geboten, um die unterschiedlichen Motivlagen und Handlungsorientierungen zu erfassen. Darüber hinaus ließ sich so ein hinreichend detaillierter Bezug zwischen den jeweiligen Tarifverträgen und den betriebspezifischen Bedürfnissen herstellen.

4 Ergebnisse der Untersuchung

Im vorliegenden Kapitel werden zunächst die zentralen Charakteristika der Fallstudien referiert (4.1). Dabei betrachten wir als erstes die Braunschweiger Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM), da hier bereits im Jahr 2000 ein entsprechender (und der bundesweit erste) Tarifvertrag abgeschlossen wurde. Daran anschließend werden zwei Betriebe einer vergleichbaren Initiative in der Region Chemnitz untersucht.¹⁴ Der entsprechende Tarifvertrag in Fallstudie 3, der 2004 zwischen IG Metall (IGM) und regionalem AGV abgeschlossen wurde, fand bislang keine Anwendung. Ein Unternehmen, welches an einem entsprechenden Personaltransfer interessiert war, entwickelte daher eine andere, betriebspezifische Lösung jenseits der konventionellen Leiharbeit, die hier dargestellt wird. Abschnitt 4.2 schließlich beinhaltet einen Vergleich der unterschiedlichen Modelle.

¹³ Ursprünglich war geplant, Unternehmen im Geltungsbereich von Tarifverträgen christlicher Gewerkschaften und im Geltungsbereich von Tarifverträgen der IGM kontrastierend zu untersuchen. Trotz Nachfrage beim CGB und den jeweiligen AGVs konnten allerdings keine Betriebe ausfindig gemacht werden, die einen entsprechenden Tarifvertrag umsetzen, weshalb der anvisierte Vergleich nicht durchgeführt werden konnte. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Verbände „zwar den Tarifabschluss machen, später aber nicht kontrollieren können, ob Unternehmen ihn umsetzen“ bzw. welche Unternehmen ihn anwenden (Interviewpartner Kreishandwerkerschaft Heilbronn).

¹⁴ In Fallstudie 2 und 3 wurden die Namen der untersuchten Unternehmen geändert, um deren Anonymität zu wahren.

4.1 Die Fallstudien

Fallstudie 1: Die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (KIM)¹⁵

Die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (KIM) ist eine Initiative des lokalen Bündnisses für Arbeit.¹⁶ KIM zielt im Wesentlichen darauf ab, die beschäftigtenbezogenen Auswirkungen einer möglichen Krise im regionalen Maschinenbau – Personalabbau oder Kurzarbeit – zu verhindern und somit zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zur Stabilisierung der Beschäftigung beizutragen. Das zentrale Element von KIM ist die tarifvertragliche Regelung des Personalaustausches zwischen regionalen Maschinenbauern. Der Tarifvertrag ist auf elf Betriebe begrenzt, die namentlich im Tarifvertrag aufgeführt sind.¹⁷ Beteiligt sind sowohl Kleinstunternehmen (ca. 30 Beschäftigte) als auch große Unternehmen mit bis zu 800 Mitarbeitern. Die in der Fallstudie untersuchten Mitgliedsunternehmen haben seit Bestehen der Initiative überwiegend positive Erfahrungen gemacht, die die Stabilität und den Erfolg von KIM weiter beförderten. Wichtige Faktoren, die zur Entstehung und bislang erfolgreichen Arbeit von KIM beitrugen, sind das kooperative Klima zwischen den beteiligten Sozialpartnern innerhalb des Bündnisses für Arbeit sowie die Person des Vorsitzenden des Arbeitgeberverbandes der Region Braunschweig (und Geschäftsführer von Fallbetrieb A) als wichtigem Befürworter und aktivem Promotor der Initiative (Mühge et al. 2006: 3, 15).

In der Entstehungsphase der KIM-Initiative wurden von insgesamt 80 Unternehmen der Metallbranche in der Region 20 Unternehmen von IGM und AGV ausgewählt und angesprochen, um für KIM zu werben. Die Präsentation der Idee, die Beratung und Überzeugungsarbeit bei den jeweiligen Geschäftsleitungen und Betriebsräten wurden von AGV und Gewerkschaft ‚arbeitsteilig‘ übernommen. Ein Grund für die Absage einiger Unternehmen war „die Befürchtung, dass der Schaden, der durch die Kooperation mit konkurrierenden Unternehmen entstehen könnte, größer sein könnte als der Nutzen“ (ebd.: 6).

¹⁵ Die nachfolgend geschilderten Erkenntnisse zum Maschinenbauer-Netzwerk in Braunschweig beruhen auf einer Fallstudie, die im Rahmen des ‚Monitoring Innovation Restructuring in Europe (MIRE)‘-Projektes durchgeführt wurde (vgl. Mühge et al. 2006).

¹⁶ Mitglieder des Bündnisses sind die Tarifpartner der Metallindustrie (die Landesgruppe Braunschweig des Verbands der Metallindustriellen Niedersachsens und der IGM-Bezirk Hannover), das Wirtschaftsministerium Niedersachsens und zu Beginn die „regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen (reson e.V.)“, die das Ziel verfolgt, die regionale wirtschaftliche Vernetzung zu fördern. Später fungieren das RKW Hannover und das braunschweiger Beratungsunternehmen LCE Consulting als Partner. Z.Zt. liegt die Koordination beim AGV Braunschweig (ebd.).

¹⁷ Im Jahr 2004 wurde der Tarifvertrag überarbeitet, wobei jedoch nur die Liste der beteiligten Unternehmen der tatsächlichen Situation angepasst wurde. Anfänglich waren 13 Unternehmen beteiligt.

Arbeitnehmerüberlassung bei der KIM

Der Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wurde bereits im November 2000¹⁸ zwischen dem Verband der Metallindustriellen und der IGM Hannover abgeschlossen (ebd.: 3ff.) und war damit bundesweit der erste seiner Art.¹⁹ Der Vertrag „regelt die wichtigsten Bedingungen des Personalaustauschs in Bezug auf den Status der verliehenen Mitarbeiter, die Höhe des Entgelts sowie Fragen der Mitbestimmung“ (ebd.: 10). Die verliehenen Beschäftigten bleiben Mitarbeiter des entsendenden Betriebes und werden auch von diesem entlohnt. Diesbezüglich schreibt der Tarifvertrag vor, dass Beschäftigte das gleiche Entgelt wie zu normalen Beschäftigungszeiten und bei Bedarf einen zusätzlichen Aufschlag für die erhöhten Anfahrtskosten erhalten. Die zu verleihenden Mitarbeiter müssen der Maßnahme zustimmen; gleiches gilt für den Betriebsrat des Verleihbetriebes. Des Weiteren enthält der Tarifvertrag weitreichende Regelungen über die *Abrechnung* zwischen Ver- und Entleihbetrieb. Für den Zeitraum der Nutzung von Fremdarbeitnehmern zahlt der Entleihbetrieb die gesamten direkten Kosten des Arbeitnehmers zzgl. eines Aufschlags von 10%. Mit diesem Aufschlag sollen eventuelle Kranken- oder Urlaubstage abgegolten werden, für die nach wie vor der Verleihbetrieb aufkommen muss. Eine weitere wichtige Regelung ist das „Anwerbeverbot“, welches es den entleihenden Betrieben untersagt, dem Fremdpersonal einen Arbeitsvertrag anzubieten.

In der Praxis werden die tarifvertraglichen Regelungen von etwa acht der elf Unternehmen genutzt. Dabei ist die Anzahl der Beschäftigten, die verliehen werden, eher gering: „Das Schema ist, das wenige Mitarbeiter häufig verliehen werden“ (Mühge et al. 2006: 11). Dabei werden in erster Linie Facharbeiter und Techniker, in geringerem Ausmaß aber auch Ingenieure nachgefragt. Die Dauer der Einsätze variiert zwischen einem Tag und einem halben Jahr. Kürzere Einsätze von wenigen Stunden werden jedoch nicht praktiziert. Zudem zeichnet sich eine recht klare ‚Struktur‘ des Personaltransfers ab. Einerseits kann eine recht klare Zuordnung von Ver- und Entleihern getroffen werden: Während manche Unternehmen fast ausschließlich Personal verleihen, treten andere nur als Nachfrager auf. Andererseits beschränken sich die Austauschbeziehungen eines Unternehmens in der Regel auf ein bis zwei andere Unternehmen. Es findet also kein Austausch ‚aller mit allen‘ statt. Anstoß eines Personalaustauschs ist in der Regel die An-

¹⁸ Versuche, entsprechende Regelungen zu schaffen, gehen bis in die 1990er Jahre zurück, als eine Antwort auf die Krise im regionalen Maschinenbau gesucht wurde (ebd.: 15).

¹⁹ Der Tarifvertrag greift dabei auf die bereits angesprochene Ausnahmeregelung des AÜG §1 (3) zurück.

frage eines Unternehmen, welches ein erhöhtes Auftragsvolumen verzeichnet oder beispielsweise aufgrund von Krankheit über temporären Personalmangel verfügt.

KIM weist im Vergleich zu den anderen untersuchten Initiativen (Fallstudien 2 und 3) einige Besonderheiten auf. Ein Charakteristikum bei KIM liegt darin, dass *finanzielle Mittel* für eine externe Koordinierung der Arbeitnehmerüberlassung aus Landesmitteln und von Seiten des Arbeitgeberverbandes bereit gestellt wurden.²⁰ Neben der Sicherung und Stabilisierung der Beschäftigung („Arbeitskräftepool“) verfolgt die Initiative noch weitere Ziele, wie beispielsweise Kooperationen bei der Beschaffung, bei der Akquise und kooperativen Abwicklung von Aufträgen, bei der Entsorgung und bei Forschungs- und Entwicklungsleistungen neuer Produkte, die gemeinschaftlich produziert und vertrieben werden (ebd.: 4). Wenn KIM auch zu Beginn als Austausch von Beschäftigten gedacht war, so beschränken sich die Aktivitäten doch keineswegs auf den Personaltransfer.

Der Personaltransfer aus Sicht der Beschäftigten

Bei den *Beschäftigten* riefen die Pläne zum Personalverleih zunächst Skepsis hervor. Die Mitarbeiter fürchteten, den Aufgaben im Fremdbetrieb nicht gewachsen zu sein. Die „mögliche neue Arbeitsumgebung wurde als Stressursache gesehen“ (ebd.: 11). Die Einstellung wandelte sich jedoch, nachdem die ersten Einsätze vollzogen waren. Die Stimmung schlug ins Positive um, was auch der wiederholte Einsatz derselben Mitarbeiter indiziert. Ein wichtiges Argument für den Personaltransfer war die „dauerhafte Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren“ (ebd.). Der Einsatz in einem Fremdbetrieb wurde von den Beschäftigten schnell als akzeptabler Weg erkannt, einen temporären Personalüberhang im eigenen Betrieb sowohl für den Betrieb als auch für sich selbst besser bewältigen zu können, denn die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ermöglicht es, die eigenen Arbeitsplätze zu erhalten und gleichzeitig die negativen Effekte von Kurzarbeit (Einkommensverlust) zu vermeiden. Aus Sicht der Beschäftigten wird durch den Personalaustausch eine Quelle von Stress minimiert, denn Leerzeiten in der Produktion oder eine Abnahme der Arbeitsintensität werden von den Mitarbeitern in der Regel schnell wahrgenommen und ziehen entsprechende Ängste vor dem Arbeitsplatzverlust

²⁰ In den Jahren 2001 und 2002 wurden Landesmittel in Höhe von 200.000 Euro eingesetzt sowie Mittel des AGV in Höhe von 50.000 Euro. Seit 2003 wird die Koordinierung durch Mitgliedsbeiträge der beteiligten Unternehmen in Höhe von 426 Euro pro Monat finanziert (ebd.: 5).

nach sich. Durch die anhaltende ‚positive Praxis‘ entstand zudem eine neue ‚Vertrauenskultur‘ zwischen den beteiligten Unternehmen.

Nachteile des Personaltransfers sehen die Beschäftigten vor allem in der Gestaltung ihres Tätigkeitsfeldes im Fremdbetrieb (ebd.: 14). Die Arbeit in den Entleihbetrieben wird als weniger anspruchsvoll und abwechslungsreich beschrieben. Vor allem in der Anfangsphase eines Einsatzes in einem Fremdbetrieb – wenn weder Tätigkeitsfeld, Aufgaben noch die neue Betriebsumgebung und die Beschäftigten bekannt sind – wird von Überlastung und Stress berichtet. Diese Belastung nimmt jedoch ab, wenn Mitarbeiter wiederholt an denselben Einsatzorten eingesetzt werden, wie es bei KIM in der Praxis häufig der Fall ist.

Während in der Anfangszeit die heterogene Konjunkturlage bei den beteiligten Unternehmen für eine starke Belegung des Personaltransfers sorgte, hat die derzeitige gute Auftragslage in den Betrieben zur Folge, dass Personalüberhänge zurückgehen und keines der Unternehmen Personal abgeben will. Da die Aktivitäten von KIM jedoch über den Personaltransfer hinausreichen, bleibt die Initiative auch bei Stagnieren des ‚Arbeitskräftepools‘ aktiv und kann nach Einschätzung der Beteiligten bei Bedarf entsprechend ‚wiederbelebt‘ werden.

Fallstudie 2: Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung im Chemnitzer Maschinenbau

Die Fallbetriebe B und C sind Maschinenbauer in der Region um Chemnitz, in der ein IGM-Bezirk bereits im Frühjahr 2002 einen Haustarifvertrag mit insgesamt sechs Unternehmen des Werkzeugbaus abgeschlossen hat.²¹ Die beiden untersuchten Fallbetriebe B und C fungierten auf Basis des Tarifvertrags über mehrere Jahre hinweg abwechselnd als Ver- und Entleiher. Über ein von der IGM initiiertes Betriebsrats-Netzwerk („Maschinenbau-Arbeitskreis“) wurde die Idee geboren, eine tarifvertragliche Grundlage für den Verleih von Beschäftigten zu schaffen, die im AÜG ermöglicht wird. Ausgangspunkt waren Informationen über eine ähnliche tarifvertragliche Regelung in Braunschweig (s. Fallstudie 1), wo bereits im Jahr 2000 die Grundlage für ein entsprechendes ‚Netzwerk‘ geschaffen wurde. Kontakte zu den entsprechenden Stellen in Braunschweig gab es jedoch weder auf Seiten der Gewerkschaften noch auf der Seite der beteiligten Unternehmen.

²¹ Aufgrund der zwischenzeitlichen Stilllegung des Fallbetriebs C sind zur Zeit nur noch fünf Betriebe im Netzwerk vertreten. IGM und Betriebsrat arbeiten daran, den neuen Betrieb wieder unter die tarifvertragliche Regelung zu fassen.

Die untersuchte Region Chemnitz verfügt traditionell über eine ausgeprägte Maschinenbaubranche, wobei sich eine große Bandbreite verschiedener Maschinenbauer (Strickmaschinen, Wirkmaschinen etc.) findet. Bei den Betrieben handelt es sich dabei überwiegend um Klein- und Mittelbetriebe mit zwischen 50 und 300 Beschäftigten. Einige sind Einzelbetriebe, andere sind als Filialen in Konzernstrukturen eingebunden.

Das Instrument wurde von der IGM und den Betriebsräten der beteiligten Firmen im Maschinenbau-Arbeitskreis ausgearbeitet und anschließend den Geschäftsleitungen der Unternehmen vorgestellt. Auf Initiative der IGM wurden die Geschäftsführungen der angesprochenen Betriebe insgesamt dreimal eingeladen. Dabei fand ein reger Austausch über die Gestaltung des geplanten Tarifvertrags statt. Als wichtige Ausgangspunkte der Initiative lassen sich zwei Aspekte identifizieren (Interviewpartner IGM/Chemnitz):

(1) Die am Tarifvertrag beteiligten Maschinenbauer in der Region Chemnitz agieren auf dem Weltmarkt und stehen somit unter hohem Wettbewerbsdruck. Die Unternehmen besitzen eine Exportquote von etwa 90%. Aufgrund der Größenstruktur der Unternehmen existieren jedoch nur sehr eingeschränkte *interne* Flexibilisierungsoptionen, die es ermöglichen könnten, die Folgen stagnierender oder rückläufiger Auftragslagen abzufangen. Mit dem Tarifvertrag sollte ein Instrument zusätzlicher externer Flexibilisierung geschaffen werden.

(2) Alle beteiligten Betriebe (und Betriebsräte) hatten die Erfahrung einschneidender Entlassungswellen in den Betrieben gemacht. Aus Sicht der Betriebsräte und der IGM bestand ein zentrales Ziel darin, ein Instrument zu schaffen, mit dem zukünftig Personalabbau und Kurzarbeit vermieden werden könnten. Hintergrund der Entstehung des Tarifvertrags im Jahr 2002 war dabei nicht ein aktueller betrieblicher Bedarf, sondern eher die einschneidenden Erfahrungen großer Entlassungswellen.

Der Tarifvertrag über die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung regelt lediglich grundlegende Aspekte des Austauschs von Beschäftigten. Anders als der Tarifvertrag in Braunschweig wurden weitere Konkretisierungen und Detailregelungen mit Absicht ausgespart, um das Vertragswerk nicht zu verkomplizieren und den kooperierenden Betrieben Raum zu lassen, diese Absprachen entsprechend ihrer Bedürfnisse zu gestalten. So fallen beispielsweise die Regelung über Fahrtkosten aufgrund längerer Anfahrtswege, unterschiedliche Arbeitszeiten, Zahlungen bei Urlaub und im Krankheitsfall in den Zuständigkeitsbereich der Betriebe. Es wurde allerdings ein Musterformular für die Infor-

mierung und Zustimmung des Betriebsrats erstellt. Des Weiteren arbeiteten zwei Personalleiter ein „Profil-Formular“ aus, welches die Anzeige von Personalbedarf standardisieren und damit erleichtern und beschleunigen sollte. Zudem gab es einen Mustervertrag, in den bei einer Einigung über einen Personalaustausch nur noch die Namen der betroffenen Beschäftigten eingetragen werden mussten.

Einige *Vorbehalte* der Geschäftsleitungen mussten im Vorfeld ausgeräumt werden. Zu Beginn gab es Befürchtungen möglicher Anwerbversuche, die jedoch schnell ausgeräumt werden konnten: Zum einen setzte sich die Auffassung bei den Betrieben durch, dass „dort, wo die Firmenkultur einigermaßen stimmt, die Mitarbeiter nicht einfach die Firma wechseln werden“ (Interviewpartner IGM/Chemnitz). Zum anderen wurde festgestellt, dass alle beteiligten Betriebe tarifgebunden waren. Die Beschäftigten hatten also keinen Anreiz, durch einen Firmenwechsel ein höheres Gehalt zu erzielen. Wichtig war zudem die Vertrauensbeziehung, die zwischen den Betrieben bzw. den Geschäftsleitungen etabliert werden konnte: Man einigte sich im Vorfeld darauf, den entliehenen Beschäftigten keinen Arbeitsvertrag anzubieten. Diese Einigung wurde bislang eingehalten.

Als grundlegende Prinzipien des Tarifvertrags sind zu nennen:

- Die Beschäftigten sollen weder finanziell noch ihre Tätigkeitsfelder betreffend schlechter gestellt werden. Arbeitnehmer, die im Entleihbetrieb für höherwertige Tätigkeiten eingesetzt werden, haben Anspruch auf die höhere Entgeltgruppe.
- Kein Beschäftigter wird gegen seinen Willen oder gegen das Votum des Betriebsrats an ein anderes Unternehmen verliehen.
- Kein Entleiher bietet einem entliehenen Beschäftigten einen Arbeitsvertrag an.

Fallbetrieb B

Fallbetrieb B ist eine Filiale eines Konzerns mit über 1700 Beschäftigten in der Zentrale. Am hier untersuchten Standort arbeiten ca. 160 Beschäftigte. Das Unternehmen fertigt Wirkmaschinen und verfügt weltweit über Kunden. Die Exportquote ist mit 90% vergleichbar hoch. Neben dem Instrument der tarifvertraglichen kollegialen Arbeitnehmerüberlassung setzt Fallbetrieb B parallel auf weitere Instrumente personeller Flexibilisierung. Flexible Arbeitszeitkonten werden bereits seit längerer Zeit angewendet. Hierbei entstand das Problem, dass sich die Negativstunden aufgrund anhaltender Kurz-

arbeit aufsummierten. Neben der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wird auch gewerbliche Leiharbeit genutzt. Hierbei arbeitet das Unternehmen mit drei bis vier externen Leasingfirmen zusammen. Über die reguläre Leiharbeit wurden Beschäftigte für unterschiedliche Tätigkeitsbereiche (Controlling, Elektrokonstruktion, Montage, mechanische Fertigung) ausgeliehen. Die Einsätze dauerten in der Regel bis zu zwei Monaten wobei maximal bis zu 20 Beschäftigte entliehen wurden. Im Jahresdurchschnitt werden fünf Beschäftigte von Zeitarbeitsfirmen eingesetzt. Zentrales Motiv der Nutzung gewerblicher Leiharbeit ist es, Kapazitätsspitzen abzufangen.

Praxis der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung im Betrieb

Die tarifvertraglichen Regelungen zum Personaltransfer wurden von Fallbetrieb B zwischen 2002 und 2004 recht intensiv genutzt. 2002 wurden zehn Mitarbeiter als Montagearbeiter verliehen (ca. 5 bis 7% der Belegschaft); vier Beschäftigte wurden zeitweise von einer anderen Firma entliehen. Dabei handelte es sich um Industriemechaniker, Dreh- und Frästechniker. Die spezifische Personalsituation kam bei Fallbetrieb B zum einen durch eine rückgängige Auftragslage zustande. Zum anderen verzeichnete man einen Personalüberhang aufgrund der jahrelangen hohen Ausbildungsquote (über Bedarf). Das Unternehmen entschloss sich dazu, die Auszubildenden einzustellen, dann jedoch gleich an ein anderes Unternehmen zu verleihen. Diese Regelung wurde als äußerst positiv bewertet, weil Fallbetrieb B so die eigens ausgebildeten und fachlich versierten Arbeitskräfte vertraglich halten konnte; die gerade ausgebildeten Mitarbeiter bekamen die Möglichkeit, eine Beschäftigung zu erhalten und sich weiter qualifizieren zu können. Die Dauer des Verleihs betrug dabei etwa ein Jahr. Danach war die Auftragspitze im Entleihbetrieb abgearbeitet und die Mitarbeiter wurden wieder im Betrieb B eingegliedert. Neben dem Verleih ehemaliger Auszubildender wurde auch Personal der Stammelegschaft verliehen.

Für die *Personalselektion* wurde ein Profil-Vordruck („Anforderungsprofil“) von den Personalleitern zweier Betriebe entwickelt, der das Zustandekommen eines Austausches vereinfachen und beschleunigen sollte. In den Profil-Vordruck trägt ein Unternehmen ein, welche Qualifikationen benötigt werden und schickt das Profil an die beteiligten Unternehmen bzw. die entsprechenden Ansprechpartner in den Unternehmen. Innerhalb von zwei bis drei Tagen bekommt man Antwort, ob eines der beteiligten Unternehmen die Anfrage bestätigt oder ablehnt.

Ein wichtiger Grund für die reibungslose und zeitnahe Abwicklung der Anfragen liegt darin, dass die jeweiligen Ansprechpartner in den anderen Firmen bekannt sind. Dabei handelt es sich um einen kleinen, überschaubaren Kreis von Personen. Die persönliche Vertrauensbeziehung wird dabei als wichtiges Element des Austauschs wahrgenommen: „Wenn das Vertrauen nicht da ist, kann man’s nicht machen“, so eine beteiligte Personalleiterin (Fallbetrieb B). Eine anonyme Masse würde dabei vermutlich schlechter funktionieren, denn „man müsste sich die Firmen angucken, Kontakt aufbauen“.²²

Im Jahr 2004 wurde der tarifvertragliche Personaltransfer eingestellt, als Mitarbeiter des insolventen Fallbetriebs C, der ebenfalls unter den Tarifvertrag fiel, übernommen wurden. Bemerkenswert an dieser Aktion ist, dass es sich bei den neuen Beschäftigten zu einem großen Teil um Mitarbeiter handelt, die zuvor von Fallbetrieb C an B ausgeliehen worden waren. Der enge Kontakt zwischen den Unternehmen aufgrund der Zusammenarbeit im Rahmen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wird dabei als wichtiger Faktor dieser Übernahme gesehen: „Dass es gelungen ist, die Beschäftigten wieder in Arbeit zu bringen, ist auch darauf zurückzuführen, dass die neuen Beschäftigten bereits im Betrieb bekannt waren“ (Interviewpartner IGM/Chemnitz).

Ein weiterer Grund für die seit 2004 gesunkene Bedeutung der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung ist die anziehende Konjunktur im Maschinenbau. Hiermit ist wiederum ein generelles Strukturproblem der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung bezeichnet: „Hat unsere Firma viel zu tun, dann haben auch die anderen viel zu tun. Dann kommen sie mit dem Tarifvertrag nicht weiter“ (Personalleiterin Fallbetrieb B).

Die betroffenen *Mitarbeiter* haben den Personaltransfer in der Regel sehr positiv aufgefasst. Einige Beschäftigte waren zu Beginn skeptisch gegenüber dem neuen Instrument. Mit der Zeit wurde es jedoch auch als Möglichkeit wahrgenommen, sowohl dem Betrieb zu helfen als auch die eigene Lage zu verbessern, da man die Einkommenseinbußen aufgrund von Kurzarbeit abwenden konnte. Die entliehenen Beschäftigten wurden sehr schnell in die Teams im Entleihbetrieb integriert. Es entstand keine „Zwei-Klassenbelegschaft“; allerdings wurde beobachtet, dass sich Gruppen bildeten, was beispielsweise daran festgemacht wurde, dass Stamm- und Fremdpersonal „in der Mittagspause nicht unbedingt mit den anderen zusammensitzen“ (Personalleiterin Fallbetrieb

²² Bereits hier sei angemerkt, dass der für vorteilhaft befundene ‚kleine Kreis‘ in einem gewissen Widerspruch zu einer ausreichenden Anzahl von Unternehmen steht, die notwendig ist, um überhaupt zum selben Zeitpunkt ‚austauschbereite‘ Anbieter und Nachfrager zu finden und zusammenzubringen.

B). Die Tätigkeiten in den Entleihbetrieben entsprachen jedoch den Qualifikationen der Mitarbeiter. Kein Mitarbeiter musste Tätigkeiten in Kauf nehmen, die nicht seinem Qualifikationsprofil entsprachen.

Das Verfahren für die Auswahl der Beschäftigten, die an ein anderes Unternehmen verliehen werden sollten, war wenig formalisiert. Prinzipiell beschränkte es sich darauf, dass die Bereichsleiter bei den Beschäftigten anfragten, wer zu einem solchen Austausch bereit wäre. Eine Selektion nach speziellen Kriterien fand nicht statt.

Auf Basis der zweijährigen Erfahrung mit der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wird das Instrument vom Betrieb positiv beurteilt. Aus Sicht der Personalleiterin ist die tarifvertragliche Regelung ein „sehr wichtiges Instrument“, welches zur Stabilisierung des Betriebes und zur Vermeidung von Entlassungen beigetragen hat. Weiterentwicklungsbedarf wird vor allem in der Ausweitung der teilnehmenden Betriebe gesehen: „Man braucht mehr Unternehmen die mitmachen und den Tarifvertrag mitpraktizieren – es reicht nicht, dass man in der Zeitung steht“ (Personalleiterin Fallbetrieb B).²³

Im Vergleich mit gewerblicher Leiharbeit besitzt die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung aus Sicht des Betriebes sowohl Vor- als auch Nachteile. Der tarifvertragliche Personaltransfer wird als weniger aufwendig in der Verwaltung und Abwicklung beschrieben, da Kontakte zu anderen Firmen vorhanden sind und man relativ einfach einen Personalaustausch initiieren und abwickeln kann. Bei der Zeitarbeit muss man ebenfalls zunächst ein Netzwerk aufbauen und die Gepflogenheiten und Vor- und Nachteile der Leasingfirmen eruieren („man kann nicht mit jedem zusammenarbeiten“). Ein positiver Aspekt liegt darin, dass die Beschäftigten, die im Rahmen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung ausgeliehen werden, in der Regel qualifizierter sind, da sie direkt aus dem Berufsleben kommen. Bei gewerblicher Leiharbeit erhält man oft nur dann passendes Personal, wenn es sich um Arbeitnehmer handelt, die der Betrieb schon einmal ausgeliehen hat und die daher mit den grundlegenden Abläufen vertraut sind. Bezogen auf die Kosten wird die gewerbliche Leiharbeit als preiswerter eingeschätzt.

²³ Hierin findet sich eine Anspielung auf mögliche Motive einiger Unternehmen, die einen entsprechenden Tarifvertrag lediglich unterzeichnen, um einen Imagegewinn zu erzielen und sich als fortschrittliches Unternehmen zu präsentieren.

Fallbetrieb C

Der heutige Fallbetrieb C ging 2006 aus einem insolventen Maschinenbauer hervor. Dieser wiederum entstand im Jahr 1993 aus einem 150 Jahre alten Strickmaschinenbetrieb. In den letzten 20 Jahren hat der Betrieb enorme wirtschaftliche Schwankungen erlebt. Von ca. 900 Beschäftigten im Jahr 1989 wurde die Belegschaft bis 1993 auf 200 Beschäftigte verkleinert. Während der hier interessierenden Phase der Beteiligung an der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung besaß die Firma etwa 250 Mitarbeiter. Die Firma beschäftigte hauptsächlich Facharbeiter.

Die Beteiligung am Personaltransfer auf Basis des Tarifvertrags fiel in die Phase der Insolvenz zwischen 2001 und 2005. Seit dem Abschluss des Tarifvertrags im Jahr 2002 bis etwa 2004 wurde Personal ver- und entliehen. Wichtigster ‚Partner‘ beim Personaltransfer war der hier betrachtete Fallbetrieb B. Zu Spitzenzeiten wurden fünf bis sieben Mitarbeiter entliehen. Verliehen wurden drei bis fünf Mitarbeiter und damit zwischen 2 und 3% der Belegschaft. Der Personaltransfer wurde erst mit der Stilllegung der Firma Ende 2005 beendet.

Das zentrale *Motiv* des Unternehmens für die Teilnahme an der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung war der Facharbeitermangel auf dem Arbeitsmarkt. Man suchte vor allem Mitarbeiter für die mechanische Fertigung (CNC, Drehen, Fräsen). Da die beiden Fallbetriebe B und C ihren Tätigkeitsschwerpunkt in unterschiedlichen Marktsegmenten – Strickmaschinen auf der einen, Wirkmaschinen auf der anderen Seite – haben, konnte der konjunkturelle Abschwung, den B durchlief, durch die Arbeitskräftenachfrage von C kompensiert werden.

Ein Vorteil der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wird in der *Personalauswahl* gesehen: „Man wusste, wen man [in Bezug auf Qualifikation und Einsatzbereich] bekommt“ (Betriebsrat Fallbetrieb C). Zuvor hatte das Unternehmen auch über eine gewerbliche Personalleasingfirma Personal befristet eingestellt. Dabei wurden auch Mitarbeiter eingesetzt, deren Einarbeitung zeitaufwendig war, da sie teilweise aus anderen Berufen kamen und neu angelehrt werden mussten. Demgegenüber konnten die über die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ausgeliehen Beschäftigten direkt eingesetzt werden. Ein Vorteil des Austausches zwischen Fallbetrieb B und C lag zudem darin, dass die Beschäftigten aus anderen Textilmaschinenbetrieben kamen, wodurch sie über praxisrelevantes Erfahrungswissen verfügten.

Die *Selektion* der zu verleihenden Arbeitnehmer verlief ähnlich wie im Betrieb B. In den Bereichen, die einen Kapazitätsüberschuss verzeichneten, wurden Mitarbeiter ge-

zielt angesprochen. Da die Alternative der Kurzarbeit durch Einwilligung in den Verleih umgangen werden konnte, arrangierten sich die betroffenen Mitarbeiter schnell mit der Situation. Bei der Selektion der Beschäftigten gab es keine speziellen Kriterien. Es wurde nicht nach Qualifikation, Leistungsfähigkeit oder Alter selektiert. Vielmehr wird berichtet, dass durchaus sogar besonders qualifizierte und engagierte Mitarbeiter verliehen wurden. Die Verleihdauer betrug jeweils etwa drei bis sechs Monate.

Problematisch war aus Sicht des Betriebsrats das *Ende des Verleihs*. Da die Mitarbeiter in Fallbetrieb C wieder benötigt wurden, wurden sie innerhalb einer Woche vom Entleiher B „zurückgeholt“. Hier gab es einen Konflikt mit Fallbetrieb B, da dieser Probleme hatte, seine Abläufe in der Kürze der Zeit zufriedenstellend zu organisieren. Da der Tarifvertrag hierzu keine Regeln enthält und die Erfahrungen mit der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung gering waren, existierte noch kein ‚Gewohnheitsrecht‘ bzw. keinerlei ‚implizite‘ Norm, die das Verfahren hätte anleiten können.

Für die konkrete *Abwicklung* eines Personaltransfers wurde vorab von den Betrieben ein „Mustervertrag“ entwickelt. Wurden sich die Unternehmen über den Verleih bzw. Entleih eines Beschäftigten einig, so musste hier nur noch der Name des Mitarbeiters eingetragen werden. Diese Vorkehrung wird als wichtig für das funktionieren des Austausches gesehen, da somit die Bedingungen des Austausches vorab vertraglich geklärt waren: „In der Praxis hat man ansonsten gar nicht die Zeit, alle Details zu klären“ (Betriebsrat Fallbetrieb C).

Aus Sicht des Betriebsrats verlief der Personalaustausch zwischen den Unternehmen reibungslos. Die *Eingliederung der Mitarbeiter* verursachte in den meisten Fällen keine Probleme. Zwiespalt oder Konflikte zwischen Stammpersonal und Fremdpersonal kamen dabei aus Sicht der Interviewpartner auch deshalb nicht auf, weil das Fremdpersonal eben auch über feste Arbeitsverträge verfügte und von der Stammebelegschaft insofern nicht als Konkurrenz oder Bedrohung wahrgenommen wurde. Im Gegenteil: Die Stammebelegschaft war „froh über die Leiharbeiter“, weil Arbeitsvolumen und Arbeitsintensität verringert wurden und das Stammpersonal „nicht mehr jeden Sonnabend Überstunden fahren musste“ (Interviewpartner IGM/Chemnitz). Die Beschäftigten wurden entsprechend ihrer Qualifikationen eingesetzt. Das Fremdpersonal hat sich nach Kenntnis der Interviewpartner sehr engagiert eingebracht.

Als einziges Problem nennt der befragte Betriebsrat einen Fall, bei dem aufgrund der unterschiedlichen *Arbeitszeitmodelle* (wöchentliche Arbeitszeit von 38 bzw. 40 Stunden) Unstimmigkeiten auftraten. Der Tarifvertrag sieht vor, dass die Arbeitszeitregelung

des Entleihbetriebs auch für das Fremdpersonal gilt. Weiter bestimmt der Tarifvertrag jedoch auch, dass die entliehenen Beschäftigten nicht schlechter gestellt werden dürfen. In einem Fall kam es zu Unstimmigkeiten, weil der Entleihbetrieb mit einer 40-Stunden-Woche nicht zwei Stunden extra bezahlen wollte, die dem Fremdpersonal zugestanden hätten, da diese in ihrem Betrieb nur 38 Stunden pro Woche arbeiten. Aus Sicht des Interviewpartners hat die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung zur Stabilisierung des Betriebes beigetragen und zudem die Kontakte der Firmen untereinander gestärkt. Während der Zeit der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wurden keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen. Als zentrales Element, um das Instrument zu verbessern, wird auch hier eine bessere Beteiligung der Betriebe gesehen. Dabei dominiert die Einschätzung, dass das schlichte Vorhandensein des Tarifvertrags allein nicht ausreicht: „Es [die Anwendung des Tarifvertrags] muss im Unternehmen auch gewollt sein und angeschoben werden“ (Betriebsrat Fallbetrieb C).

Besonderheiten und Erfolgsfaktoren des Modells

Die Erfahrungen aus den beiden Fallbetrieben sowie das Interview mit dem Verbandsvertreter der IGM geben einige Aufschlüsse über die Bedingungen, die zu der (zumindest in den beiden Betrieben) erfolgreichen Umsetzung des Tarifvertrags geführt haben.

Die IGM hat aus Sicht der beteiligten Interviewpartner aus den Betrieben eine bedeutende Rolle für das Zustandekommen des Tarifvertrags gespielt. *Erstens* bestand mit dem „Maschinenbau-Arbeitskreis“ ein Gremium, in dem Erfahrungen und Informationen aus den Betrieben der Region zusammenflossen und gebündelt wurden. Die beteiligten Betriebsräte der Unternehmen kannten sich aufgrund dieser Kooperative bereits seit langem sehr gut. Hierdurch erst ergab sich die Möglichkeit, gemeinsame Problemlagen überhaupt als solche erkennen zu können. Sowohl IGM als auch Betriebsräte agierten zudem vor dem Hintergrund der geteilten Negativ-Erfahrungen großflächiger Entlassungswellen. Diese ‚gemeinsame Geschichte‘ fungierte als wichtiger Antrieb dafür, um bei den Geschäftsleitungen für den Abschluss des Tarifvertrags zu werben.

Zweitens war es in der Initiativphase von hoher Bedeutung, einen externen bzw. ‚überbetrieblichen Moderator‘ zu besitzen, der eine Art Leitungsfunktion übernahm, die Initiative koordinieren und vorantreiben konnte. Ein einzelnes Unternehmen hätte es aus Sicht der Interviewpartner vermutlich nicht geschafft, die Unternehmen an einen Tisch zu bekommen. Die Vorbehalte und Unsicherheiten bezüglich der Beweggründe einer solchen Unternehmensinitiative wären möglicherweise zu groß gewesen, so dass sich

einige Unternehmen nicht auf das Vorhaben eingelassen hätten. Die IGM hingegen konnte als unverfänglicher Initiator fungieren, da hier die Unternehmen keine wirtschaftlichen Interessen oder die Ausbeutung ihrer Kooperationsbereitschaft befürchten mussten. Für die IGM stand der Schutz der Beschäftigten und die Sicherung von Arbeitsplätzen im Zentrum ihres Engagements, wobei beides mit Hilfe des Tarifvertrags letztlich dadurch geschaffen werden sollte, dass den Betrieben geholfen wird.

Ein *Erfolgsfaktor der Initiative* liegt den Interviewpartnern zufolge darin, dass innerhalb des Netzwerkes *keine direkten Konkurrenten* vertreten sind. Beispielsweise stehen Strickmaschinen- und Wirkmaschinenhersteller nicht in direkter Konkurrenz zueinander. Dennoch besitzen aber z.B. Facharbeiter in einem Strick- und in einem Nähmaschinen-Betrieb Erfahrungen im Textilmaschinenbau, wodurch der Einsatz in dem jeweils anderen Betrieb erleichtert wird.

Ein zentraler Faktor für den dauerhaften Erfolg der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung ist den Interviewpartnern zufolge, dass eine *genügend große Anzahl von Unternehmen* gewonnen wird, die den Tarifvertrag nicht nur formal unterzeichnen, sondern ihn auch praktisch umsetzen und anwenden. In der hier untersuchten Region beschränkte sich der Großteil des Arbeitnehmernaustauschs auf die beiden untersuchten Fallbetriebe B und C. Ein Problem für die Gewinnung neuer Teilnehmer liegt jedoch darin, dass viele Unternehmen nicht tarifgebunden sind.²⁴ Sinnvoll wäre es nach Ansicht der Interviewpartner, unterschiedliche Sparten des Maschinenbaus mit einzubeziehen, da dadurch die unterschiedlichen Konjunkturzyklen in den Sparten kompensiert werden könnten: „Automobil-Zulieferer könnten zum Beispiel konjunkturell anziehen, während Werkzeugmaschinenbau eine Krise haben kann. Dann ist ein Austausch möglich und sinnvoll“ (Interviewpartner IGM/Chemnitz).

Fallstudie 3: ‚Kollegial-gewerbliche‘ Arbeitnehmerüberlassung

Fallbetrieb D ist ein 140 Jahre alter mittelständischer Leuchtenhersteller mit Sitz im Sauerland. Das Unternehmen produziert Leuchten und Metall- und Kunststoffteile für den privaten Endverbraucher sowie für die Industrieraumbeleuchtung. Das Unternehmen hat 600 Beschäftigte am Stammsitz, verfügt jedoch weltweit über Filialen, die vor

²⁴ Lediglich etwa 20% der Unternehmen in der Region haben einen Tarifvertrag, die anderen 80% haben Individualverträge. Ohne Tarifvertrag entsteht das Problem, dass Unternehmen über unterschiedliche Gehaltsstrukturen verfügen, die einen Firmenwechsel für die Beschäftigten lukrativ erscheinen lassen können.

allem der Markterschließung dienen. Der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist nach Einschätzung des Interviewpartners die Innovationsfähigkeit des Betriebes. Der Umsatzrückgang in der BRD im Jahr 2004/2005 konnte teilweise über das Auslandsgeschäft aufgefangen werden. Das Familienunternehmen wird von einem der drei Eigentümer geleitet. Personalrekrutierung erfolgt überwiegend über eine hohe Anzahl von Auszubildenden. Die Gehälter liegen über dem Tarif; überhaupt ist das Familienunternehmen sehr mitarbeiterorientiert; dies bezieht sich sowohl auf zusätzliche Sozialleistungen als auch auf den Führungsstil der Geschäftsleitung.

Den Auftragsrückgang in den Jahren 2004/5 wollte das Unternehmen nicht mit Personalabbau kompensieren. Hierfür war die Überlegung zentral, dass – wenn der Markt wieder anzieht – „man das eigenst ausgebildete und qualifizierte Personal braucht“ (Personalleiter Fallbetrieb D). Die nötige Flexibilität sollte zunächst durch *interne Maßnahmen* über die Nutzung von Kurzarbeit hergestellt werden.²⁵ In einigen Bereichen wurde daher die Arbeitszeit auf 28 Stunden pro Woche reduziert. Durch die anhaltende negative Auftragsentwicklung sammelten sich bei den Beschäftigten jedoch schnell erhebliche „Minus-Stunden“ an. Diese Entwicklung wurde sowohl in der Geschäftsleitung als auch bei den Beschäftigten – vor allem aufgrund des anhaltenden Verdienstauffalls – mit erheblichem Vorbehalt betrachtet. Es wurden Wege gesucht, die Situation auf andere Weise zu lösen.

Externe Flexibilisierung und kollegiale Arbeitnehmerüberlassung im Betrieb

Die Begegnung mit dem Instrument der tarifvertraglichen kollegialen Arbeitnehmerüberlassung kam für das Unternehmen durch eigene Recherchen zustande, die im Zuge der Überlegungen zur Verringerung der Kurzarbeit angestellt wurden. Der Unternehmerverband südöstliches Westfalen hatte im April 2004 mit der IGM einen Tarifvertrag abgeschlossen, in dem die zwischenbetriebliche kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ermöglicht und reguliert wird.²⁶ Die Informationen über den Tarifabschluss wurden

²⁵ Eine Betriebsvereinbarung erlaubt die Reduktion (bzw. Ausdehnung) der regelmäßigen Arbeitszeit um 20 Prozent.

²⁶ In Zusammenarbeit zwischen IGM und dem AGV südöstliches Westfalen sowie der Wirtschaftsförderung wurde eine eigene Qualifizierungs- und Transfergesellschaft gegründet. Auf Basis dieser Kooperation entstand der Gedanke, die Regelungen des AÜG zu nutzen und eine tarifvertragliche Vereinbarung abzuschließen, die eine kollegiale Arbeitnehmerüberlassung jenseits der gewerblichen Zeitarbeit erlaubt. Allerdings findet der Tarifvertrag bislang keine Anwendung. Als Grund wird vor allem ein Strukturproblem gesehen: „Wenn die Branche boomt, hat keiner Personal zu verleihen – wenn es schlecht geht, wollen alle Personal verleihen aber es gibt keine Nachfrage“ (Interviewpartner IGM / Sauerland). Da die Metall- und Elektrobranche derzeit einen Aufschwung erfährt, wird das Instrument nicht genutzt.

allerdings seitens des Unternehmerverbandes nicht an die Mitgliedsunternehmen weitergeleitet; der Fallbetrieb D erfuhr erst ‚auf Nachfrage‘ über diese Möglichkeiten.

Die ‚Geschichte‘ der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung im Fallbetrieb D ist sehr kurz. Der Unternehmerverband stellte eine Internetplattform zur Verfügung, auf der Unternehmen ihre Wünsche nach Personal-Ent- oder Verleih eintragen konnten. Allerdings war Betrieb zum besagten Zeitpunkt der einzige Betrieb, der von dieser Plattform gebrauch machte. Eine entsprechendes *matching* zwischen Ver- und Entleihbetrieben kam somit gar nicht erst zustande. Der Interviewpartner des Fallbetriebs D führt dies im Wesentlichen auf zwei Aspekte zurück: *Erstens* war die Transparenz über dieses tarifvertragliche Instrument möglicherweise zu gering; viele Unternehmen, die sich an der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung beteiligt hätten, wussten nicht, dass diese Möglichkeiten existieren. *Zweitens* wird auch hier ein ‚Konstruktionsfehler‘ darin gesehen, dass die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung auf dem Personalaustausch regionaler bzw. räumlich naher Unternehmen einer oder benachbarter Branchen basiert. Da jedoch Marktschwankungen typischerweise alle regionalen Unternehmen einer Branche treffen, kann kein entsprechender Ausgleich stattfinden, da bei Nachfragerückgang die Unternehmen Personal verleihen wollen, bei einer Branchenbelebung jedoch Personal anfordern. Das Unternehmen entschied sich daher für ein alternatives Modell anstelle der konventionellen Leiharbeit.

Entstehungshintergrund und Praxis des unternehmensspezifischen Modells der Arbeitnehmerüberlassung

Fallbetrieb D hatte etwa Mitte 2004 versucht, die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung auf Basis des von ihrem Unternehmerverband und der IGM vereinbarten Tarifvertrages zu nutzen. Primäres *Ziel* war es, einen Teil der Arbeitskräfte, die aufgrund von Nachfragemangel Kurzarbeit leisteten, in anderen Unternehmen unterzubringen, ohne jedoch die vertragliche Bindung mit den qualifizierten (im eigenen Betrieb ausgebildeten) Mitarbeitern zu lösen. Da eine entsprechende Überlassung aufgrund fehlender Nachfrage nicht zustande kam, sah sich das Unternehmen gezwungen, andere Wege auszuloten.

Bei zwei Unternehmen wäre eine Überlassung beinahe zustande gekommen, allerdings wurde das zu verleihende Personal dann direkt vom angehenden Entleiher eingestellt. Die Internetplattform, die der Koordinierung von Personal-Angebot und Nachfrage dienen sollte, wird nicht genutzt.

Nach Einschätzung des Interviewpartners (IGM / Sauerland) eröffnen die tarifvertraglichen Regelungen ein zusätzliches Angebot, welches möglicherweise in Zukunft stärker genutzt wird. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung eine Nische bleibt, die nur sporadisch und vereinzelt Anwendung findet.

Über persönliche Kontakte aus der Geschäftsleitung zu einer Personal-Leasing-Agentur kam die Idee auf, mit Hilfe dieses Vermittlers mögliche Entleihbetriebe zu finden. Da die Personal-Leasing-Firma lediglich die Vermittlung übernehmen konnte – aufgrund von Kettenverträgen ist eine vertragliche Einbindung der Firma nicht möglich – musste Fallbetrieb D eine Genehmigung für den Verleih von Arbeitskräften nach dem AÜG beantragen. Die Kosten hierfür belaufen sich auf ca. 500 Euro pro Jahr. Allerdings wird der bürokratische Aufwand recht hoch eingeschätzt: „Man musste sehr viel offen legen und von den Behörden prüfen lassen“, so der Interviewpartner. Seit Mitte 2005 wird dieses Verfahren von Fallbetrieb D praktiziert. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden vier Arbeitnehmer verliehen, zu Spitzenzeiten im Jahr 2006 waren es bis zu 14 Beschäftigte.

Im Gegensatz zu herkömmlicher Leiharbeit liegt ein bemerkenswertes Charakteristikum darin, dass die tariflichen Regelungen beibehalten wurden – die Arbeitsverträge der verliehenen Beschäftigten wurden nicht angetastet. Fallbetrieb D kann dadurch lediglich einen Teil seiner Personalkosten decken, da die Verleihbetriebe die Beschäftigten zu geringeren Löhnen ausleihen, als sie von D gezahlt werden. Insofern ergibt sich für das Unternehmen durch den Verleih lediglich eine *Kostenreduktion*. Für die Beschäftigten liegt ein Vorteil darin, nicht zur Kurzarbeit ‚gezwungen‘ zu sein und damit Verdienstauffälle hinnehmen zu müssen. Zudem können sie die Minus-Stunden, die durch die 28 Stunden-Woche anfielen, abbauen.

Betriebs- und beschäftigtenbezogene Problemlagen

Probleme beim Verleih von Beschäftigten werden vor allem bezogen auf die *Einführungsphase* dieses Instruments gesehen. In der Anfangsphase musste erhebliche „Überzeugungsarbeit“ geleistet werden, um die Mitarbeiter dazu zu bewegen, ihren angestammten Arbeitsplatz zu verlassen, um in eine Fremdfirma zu wechseln. Dies war vor allem deshalb nötig, weil ein Verleih nicht gegen den Willen des Beschäftigten erfolgen sollte. Der Betriebsrat, zu dem die Geschäftsleitung ein gutes Verhältnis unterhält, war von Beginn an bei den Überlegungen beteiligt und wirkte aktiv daran mit, Beschäftigte für den Verleih zu gewinnen. Da die Geschäftsleitung die Philosophie verfolgt, keine Beschäftigten zu entlassen, steht der Betriebsrat hinter dem praktizierten Instrument der Personalüberlassung (Betriebsrat Fallbetrieb D). Die Beteiligung des Betriebsrats ist

dabei auf Basis einer Betriebsvereinbarung bei jeder neuen Verleihanfrage sichergestellt.²⁷

Der Beschäftigten-*Selektionsprozess* verlief relativ reibungslos. Die jeweiligen Vorgesetzten der Funktionsbereiche, die Kurzarbeit praktizierten, eruierten, welche Mitarbeiter möglicherweise für einen Verleih in Frage kämen und unterbreiteten der Personalleitung Vorschläge. Die Unsicherheit unter den Beschäftigten war zu Beginn sehr groß. Den Beschäftigten wurde jedoch dargelegt, dass der Betrieb daran interessiert sei, sie als Beschäftigte langfristig zu erhalten. „Nachdem einer weg war und wiederkam, verflog die Skepsis gegenüber dem Verleih. Im Endeffekt haben die Beschäftigten die Vorteile gesehen“ (Personalleiter Fallbetrieb D). Die Mitarbeiter sehen es auch als Vorteil an, aufgrund des Arbeitsmangels im eigenen Betrieb nicht fortlaufend in andere Bereiche versetzt zu werden (Betriebsrat Fallbetrieb D). Bezogen auf die Selektion gibt es keine typischen *Selektionskriterien*. Es lässt sich nicht erkennen, dass bestimmte Arbeitnehmergruppen – zum Beispiel ältere, jüngere, gering-qualifizierte, weniger produktive – verstärkt ausgewählt wurden. Zudem kam es bereits vor, dass Beschäftigte – beispielsweise aufgrund ihrer familiären Situation – ein Verleihangebot abgelehnt haben. In manchen Fällen einigte man sich auf ein rollierendes System, bei dem Beschäftigte eines Arbeitsbereichs abwechselnd verliehen wurden. Es kam auch vor, dass das Unternehmen eine Anfrage abgelehnt hat, weil das Personal nicht über die entsprechende Qualifikation verfügte.

Die *Beschäftigungsbedingungen* für die entliehenen Arbeitnehmer änderten sich nicht im Hinblick auf Gehälter, Sozialabgaben und betriebliche Sozialleistungen. Allerdings wurden sie in die Arbeitszeitregelungen des Entleihbetriebes integriert, wodurch sich teilweise Änderungen – Schichtbetrieb, Wochenendarbeit – ergaben. Zudem mussten die Beschäftigten teilweise längere Anfahrtswege in Kauf nehmen, was aber von Fallbetrieb D durch entsprechende Fahrkostenerstattungen kompensiert wurde.

Probleme hinsichtlich der *Integration* der Beschäftigten in den Entleihbetrieb ergaben sich nicht bzw. nur am Anfang des Einsatzes. Die Beschäftigten wurden vom Stammpersonal der Aufnahmebetriebe zunächst als Leiharbeiter wahrgenommen, womit – wie auch aus anderen Studien bekannt ist – oft ein Statusverlust einhergeht. Im Hinblick auf

²⁷ Bemängelt wird hier, dass Anfragen seitens der Leasing-Firma oft sehr kurzfristig gestellt werden. Dabei kommt es auch vor, dass unvollständige und teilweise falsche Informationen über die Einsatzfelder geliefert werden (Betriebsrat Fallbetrieb D).

die *Tätigkeiten der entliehenen Beschäftigten* wurde darauf geachtet, dass die Beschäftigten entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Dazu wurden die Entleihbetriebe von leitenden Angestellten aus Fallbetrieb D teilweise besucht und ‚kontrolliert‘.

Der Betrieb zieht ein überaus positives Resümee dieses Instruments. Für Fallbetrieb D besitzt sein Modell ‚kollegial-gewerblicher‘²⁸ Arbeitnehmerüberlassung den Vorteil, dass Beschäftigte entsprechend ihrer Qualifikation sinnvoll eingesetzt werden können, dass betriebsspezifisches Wissen erhalten bleibt und möglicherweise Erfahrungen und das Know-how, welches die Arbeitskräfte in den externen Betrieben machen, dem Fallbetrieb D wieder zugute kommt. Es wird die gewünschte Flexibilitätswirkung erzielt, ohne Personal freisetzen zu müssen. Im Vergleich zur internen Flexibilisierung besitzt dieses Modell den Vorteil, zumindest einen Teil der Personalkosten – über die Verleihgebühren – abdecken zu können. Die Entstehung der Arbeitnehmerüberlassung im Fallbetrieb D erklärt sich zum Teil durch die virulenten Probleme und betrieblichen Herausforderungen; ein zentrales Element ist zudem jedoch die soziale und mitarbeiterfreundliche Grundhaltung der Geschäftsführung.

4.2 Vergleich der Modelle kollegialer Arbeitnehmerüberlassung

In den folgenden Abschnitten werden die untersuchten Fallbetriebe hinsichtlich ihrer Nutzungsstruktur der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung, der Nutzungsmotive sowie der Problemlagen und Risiken für Betriebe und Beschäftigte verglichen.

Hintergründe, Motive und Praxis der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung

Bezüglich der Hintergründe der Entwicklung tarifvertraglicher Regelungen über die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung weisen alle drei hier untersuchten Initiativen ähnliche *Motivlagen* auf. Die Tarifverträge sind Reaktionen auf (zum Zeitpunkt ihrer Einrichtung) virulente oder zurückliegende Krisen, die mit erheblichen Problemen für die Betriebe und gravierenden Folgen für die Beschäftigten (Personalabbau, Kurzarbeit) einhergingen. Ziel der Tarifverträge ist es, die betriebliche Flexibilität zu erhöhen, Schwankungen im Auftragsvolumen besser abfangen zu können und damit die bezeichneten negativen Folgen für Betriebe und Beschäftigte zu vermeiden.

²⁸ Das Adjektiv ‚kollegiale‘ bezieht sich hierbei auf die Haltung des Unternehmens zu den eigenen Beschäftigten, die nach wie vor tariflich entlohnt werden.

Die *Entstehungsverläufe* in Chemnitz (Fallstudie 2) und bei der Braunschweiger KIM (Fallstudie 1) weisen einige Parallelen auf. In beiden Fällen wurden Haustarifverträge zwischen IGM und im Vorfeld ausgewählten Unternehmen abgeschlossen. Beide Initiativen weisen zudem Kennzeichen einer *Clusterbildung* auf (vgl. z.B. Rehfeld 2007), bei der unter Beteiligung einer begrenzten Anzahl von Unternehmen und unter starkem Einfluss weiterer Akteure wie der regionalen IGM und dem AGV entsprechende Kooperationsinitiativen gegründet werden. Demgegenüber erscheint die Entwicklung des Tarifvertrags in Fallstudie 3 zwar als gelungenes Produkt der guten Zusammenarbeit zwischen IGM und AGV, sie erfolgt jedoch mehr oder minder abgekoppelt bzw. ohne Beteiligung der Unternehmen, die den Tarifvertrag anwenden sollen. So war beispielsweise dem untersuchten Fallbetrieb D zunächst nicht bekannt, dass ein entsprechender Tarifvertrag existierte.

Bezogen auf die formalen Regelungen sind die grundlegenden *Prinzipien* der Tarifverträge gleich: (1) Die verliehenen Beschäftigten bleiben Angestellte ‚ihrer‘ Unternehmen, von denen sie auch während eines Verleiheinsatzes weiter entlohnt werden; (2) Die Beschäftigten und die Betriebsräte der Unternehmen müssen einem Verleiheinsatz zustimmen; (3) verliehene Beschäftigte dürfen finanziell nicht schlechter gestellt werden. Auffällig ist, dass sich die Regelwerke der Tarifverträge hinsichtlich der Tiefe und Detailliertheit der materialen und prozeduralen Normen unterscheiden. Während der Braunschweiger Tarifvertrag *en detail* Abläufe und Verfahren des Personaltransfers regelt, lässt der Tarifvertrag der untersuchten Region Chemnitz vieles offen. Allerdings finden sich keine Hinweise, dass die erhöhte Regelungsdichte im Tarifvertrag zu besseren Ergebnissen führt.²⁹

Zwar sind die tarifvertraglichen Regelungen Kern oder Basis der Kooperation, vor allem bei KIM zeigt sich jedoch, dass die Aktivitäten des Clusters über den Personalaus-tausch hinausgehen. Hiermit ist ein wichtiges Moment der Stabilität und des Erfolgs der Kooperative bezeichnet: Die weitreichenden Aktivitäten sind in der Lage, die Interaktion zwischen den Unternehmen auch dann aufrecht zu erhalten, wenn die Personaltrans-feraktivitäten zurückgehen. Auch in der Region Chemnitz wird von einer Stärkung der Zusammenarbeit und des Vertrauens zwischen den Unternehmen berichtet, wobei die

²⁹ Trotz der geringeren tarifvertraglichen Regelungsdichte in der untersuchten Region Chemnitz gibt es auch dort gewisse Standardisierungen, die jedoch meist von den beteiligten Unternehmen selbst entwickelt wurden – wie z.B. die Verträge zwischen Ver- und Entleihern, Vordrucke zur Benachrichtigung des Betriebsrats und das Anfrageformular.

Kooperation hier auf wenige Unternehmen und auf den Personalaustausch beschränkt ist.

Betriebliche Hindernisse

Ein Hindernis für die Nutzung der tarifvertraglichen Regelungen zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wird von Verbandsvertretern (Interviewpartner Tischlerinnung Klevve; Interviewpartner Kreishandwerkerschaft Heilbronn) in dem drohenden *Wissensverlust* gesehen. „Die Betriebe tun sich schwer, denn man will den anderen Mitarbeitern keinen Einblick in die Betriebe und die Abläufe geben“. Im Zweifel würde demnach eher auf Leiharbeit zurückgegriffen, selbst wenn hierbei kein angemessen qualifiziertes Personal zur Verfügung steht.

Das *matching* – das Zustandekommen einer Austauschbeziehung zwischen Ver- und Entleiher – wird nur teilweise durch besondere Vorkehrungen wie eine Internetplattform unterstützt. In manchen Fällen gibt es keine andere Möglichkeit, als befreundete Betriebe oder den Verband telefonisch zu kontaktieren (Interviewpartner Tischlerinnung Klevve). Dieses Verfahren bürgt nicht gerade für besondere Verlässlichkeit und Transparenz. Da es keine zentrale Instanz – wie einen ‚Marktplatz‘ – gibt, die Angebot und Nachfrage zusammenbringen könnte, bleibt das Zustandekommen eines Austausches in hohem Maße von Zufällen abhängig.

Die Nutzung öffentlicher oder halb-öffentlicher Internetbörsen für das Auffinden von Unternehmen steht jedoch vor dem Problem, dass Betriebe befürchten, durch die Offenlegung ihrer Wirtschaftssituation – sei es Personalmangel, seien es fehlende Aufträge – einen *Imageschaden* oder „Spott“ seitens anderer Betriebe der Region zu erhalten (Interviewpartner Kreishandwerkerschaft Heilbronn). Einige Verbandsvertreter – Gewerkschaftsvertreter (Interviewpartner IGM / Bielefeld) aber auch Arbeitgeberverbände – berichten darüber, dass Unternehmen „sich schwer tun“, ihr Personal auf öffentlichen Internetplattformen anzubieten bzw. ihren Personalüberhang offenzulegen, da sie befürchten, vor den anderen Unternehmen der Branche in ein schlechtes Licht zu geraten. So käme es häufig dazu, dass diese Internetbörsen nicht genutzt würden sondern stattdessen auf telefonischem Wege Anfragen an befreundete oder bekannte Unternehmen gestartet würden, wodurch der *matching*-Prozess jedoch nur eingeschränkt funktionsfähig ist, da die Anzahl der möglichen Kooperationspartner begrenzt ist.

Als ein weiterer Aspekt wird in den Gesprächen mit Verbands- und auch Unternehmensvertretern deutlich, dass einige Unternehmen mit der Unterzeichnung eines entsprechenden Tarifvertrags eher auf die positiven Außenwirkungen und Imageeffekte abzielen, als darauf, die Regelungen tatsächlich anzuwenden. Diese ‚zeremonielle‘ Nutzung dient dazu, vor bestimmten Anspruchsgruppen oder in der Öffentlichkeit die Modernität und Fortschrittlichkeit des Unternehmens zu demonstrieren, ohne dass eine betriebliche Anwendung der Regelungen stattfindet.

Auswirkungen für Beschäftigte

Im Hinblick auf die Einschätzung der Beschäftigten kommen die drei Fallstudien zu einem ähnlichen Urteil. Trotz anfänglicher Skepsis aufgrund der neuen unbekanntenen Anforderungen schätzen die betroffenen Beschäftigten nach einer Zeit der Eingewöhnung die Vorteile der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung. Von Seiten der Beschäftigten wird die Verleihung teilweise als geringeres Übel im Vergleich zu Kurzarbeit und damit einhergehenden Einkommenseinbußen gesehen (Interviewpartner IGM/Chemnitz). Da die Löhne durch anhaltende Kurzarbeit mehr oder minder stark sinken können, wird die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung von den Beschäftigten in der Regel als willkommenes Mittel gesehen, um zumindest für einen gewissen Zeitraum wieder ein erhöhtes Gehalt erzielen zu können. Hinweise auf benachteiligende Selektionskriterien werden weder von den befragten Betriebsräten noch von den Personalleitern oder Verbandsvertretern gesehen. Die verliehenen Beschäftigten werden entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt. Nur in Fallstudie 1 wird berichtet, dass die Tätigkeiten in den Entleihbetrieben weniger anspruchsvoll und abwechslungsreich sind. Da die Leiharbeiter von den Stammebelegschaften nicht als Konkurrenz oder ‚Druckmittel‘ betrachtet werden, ergeben sich keine Insider-Outsider-Probleme oder Konflikte zwischen den Beschäftigten. Teilweise wird das Gegenteil berichtet: Die Stammebelegschaft schätzt die entliehenen Arbeitnehmer, da die Arbeitslast reduziert wird und oftmals Überstunden und Wochenendschichten wegfallen.

Die Betriebsräte in den untersuchten Betrieben verfügen aufgrund der entsprechenden tarifvertraglichen Regelungen über weitreichende Mitbestimmungsrechte, die auch in der gelebten Praxis zumeist wahrgenommen und realisiert werden können. In Fallbetrieb D ist der Betriebsrat bei jeder Anfrage der Personalleasingfirma an der Entscheidung über die Durchführung eines Verleihs beteiligt. Allein in Fallstudie 1 wird berich-

tet, dass in der alltäglichen Praxis bei sehr kurzfristigen Anfragen auf die Konsultation des Betriebsrats verzichtet wurde (s. Mühge et al. 2006: 11).

5 Schlussfolgerungen

Selbst wenn die hier angewendete Untersuchungsmethodik keinerlei (und erst recht keine repräsentativen) Schlüsse über den *Verbreitungsgrad* der Nutzung kollegialer Arbeitnehmerüberlassung erlaubt, so lassen sich doch einige Hinweise auf das Vorkommen und die ‚Anwendungsdichte‘ solcher Regelungen finden. *Erstens* existieren scheinbar in nur wenigen Regionen entsprechende Tarifverträge zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung. *Zweitens* gibt es Hinweise darauf, dass nur sehr wenige Unternehmen, die unter entsprechende tarifvertragliche Regelungen fallen, diese auch anwenden. Indizien hierfür erhielten wir bei den Versuchen zur Akquise möglicher Untersuchungsbetriebe. Dabei war es weniger problematisch, einen Zugang zu Betrieben zu finden, die bereit gewesen wären, an einer entsprechenden Untersuchung teilzunehmen. Bei den Unternehmen, die unter einen entsprechenden Tarifvertrag fallen, fanden sich jedoch kaum Betriebe, die die tarifvertragliche kollegiale Arbeitnehmerüberlassung nutzen. Auch zahlreiche Gespräche mit Verbandsvertretern bestätigen die Vermutung, dass das Wissen um die Möglichkeiten der tarifvertraglichen Regelungen bei vielen Unternehmen ‚noch nicht angekommen sind‘. Ein Grund hierfür mag in Defiziten der Informationspolitik der Verbände liegen.

Als *Erfolgsfaktoren* für das Gelingen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung lassen sich auf Basis der hier durchgeführten Untersuchungen einige zentrale Aspekte benennen. Die Untersuchungen legen die Vermutung nahe, dass Tarifverträge, die innerhalb entsprechender ‚Cluster‘ bzw. unter Beteiligung von Gewerkschaften, AGV und Unternehmen entwickelt werden, aufgrund der frühzeitigen und intensiven Einbeziehung der relevanten Akteure erfolgsversprechender sind als Tarifverträge, die allein zwischen den Verbänden ausgehandelt werden. In der Anfangsphase erscheint es notwendig, dass unternehmensexterne Akteure (Gewerkschaften, AGV) aber auch interne Promotoren aktiv werden, die eine entsprechende Initiative voranzutreiben in der Lage sind. Hierzu zählt auch die Notwendigkeit, ein entsprechendes Konzept zu erarbeiten und für die Initiative zu werben.

Im Hinblick auf die Struktur einer funktionierenden Kooperation besteht ein Dilemma zwischen der Größe des *Clusters* und dem Wunsch der Betriebe und Personalverant-

wortlichen nach persönlichen, vertrauensvollen Beziehungen zu den Kooperationspartnern. Sind nur wenige Unternehmen in der Initiative vertreten, so ist die Wahrscheinlichkeit gering, zu jeder Zeit entsprechende ‚Tauschpartner‘ zu finden. Bei einer zu großen anonymen und unpersönlichen Gruppe fehlt das notwendige Vertrauen, dass die Kooperationsbereitschaft nicht ‚ausgebeutet‘ wird. Die untersuchten Initiativen zeigen, dass sich Kooperationen – selbst dann, wenn mehrere mögliche Kooperationspartner existieren – auf wenige Kontakte beschränken. Von Nachteil scheint eine direkte Konkurrenzbeziehung zwischen den beteiligten Unternehmen. Gefahren wie Abwerbversuche und drohender Wissensverlust durch den Fremdpersonaleinsatz erscheinen ebenso als schlechte Voraussetzungen für eine Austauschbeziehung.

Vor allem für *KMU* wird die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung als lohnendes Element gesehen, da Flexibilisierungsbedarf aufgrund der geringen Personaldichte kaum mit Hilfe interner Flexibilisierung abgefangen werden kann: „Wenn für jede Tätigkeit nur noch ein bis drei Personen im Unternehmen sind, dann fällt es schwer da Flexibilität reinzubekommen“ (Interviewpartner IGM/Chemnitz). Da Kurzarbeit mit Kosten für das Unternehmen verbunden ist, sei die Gefahr groß, dass es zu betriebsbedingten Kündigungen kommt.

Ein *Strukturproblem* der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung, welches zum Zeitpunkt der Untersuchung besonders offensichtlich wurde, besteht darin, dass bei aufblühender Konjunktur in einer Branche in der Regel *alle* regional ansässigen Betriebe über einen erhöhten Personalbedarf verfügen – bzw. umgekehrt bei einer Nachfrageschwäche eher ein Personalüberhang vorhanden ist. Aus diesem Grund ist es eher unwahrscheinlich, dass ein Austausch von Personal zwischen regionalen Betrieben einer Branche zustande kommt. Wahrscheinlicher erscheint es, dass entweder ein *branchen-* oder aber ein *regionenübergreifender* Austausch zustande kommt. Allerdings verfügt das Personal unterschiedlicher Branchen – teilweise selbst bei ähnlicher Berufsausbildung und -bezeichnung – über unterschiedliche Qualifikationsschwerpunkte, die einen Austausch erschweren oder den Unternehmen weniger lukrativ erscheinen lassen. Bezogen auf den regionenübergreifenden Austausch entstehen zusätzliche Hindernisse. Erstens ergeben sich lange Anfahrtszeiten, wobei nicht klar ist, ob eine Kompensation für die verliehenen Arbeitskräfte gezahlt werden kann bzw. welcher der beteiligten Akteure hierzu bereit wäre. Zweitens besteht das Problem, dass die bisherigen Tarifverträge zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung regional recht eng begrenzt sind. Sie beziehen sich auf

Betriebe, die in einem engen geographischen Raum ansässig sind (in zwei der untersuchten Fälle wurden die beteiligten Unternehmen in den Tarifverträgen explizit genannt). Ein überregionaler Austausch hätte entsprechende Tarifverträge zur Voraussetzung, die aus verschiedenen Gründen (noch) nicht existieren.³⁰

Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung auf Basis von Tarifverträgen steht in einer gewissen *Konkurrenz* zur konventionellen, gewerblichen Leiharbeit. Wenn in einer Region, in der entsprechende tarifvertragliche Regelungen zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung existieren, in hohem Maße Zeit- und Leiharbeit genutzt werden, stellt sich die Frage nach den strukturellen und (akteurs-) interessenbezogenen Barrieren. Die Strukturunterschiede der beiden Flexibilisierungsformen liegen dabei auf der Hand. Für die gewerblichen Leiharbeitskräfte besitzt Leiharbeit in der Regel erhebliche (nicht nur finanzielle) Nachteile, für die Leasingfirmen und Entleiher eher (und teilweise ausschließlich) finanzielle Vorteile, da nicht zuletzt tarifliche Regelungen unterlaufen werden. Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung hingegen schützt die Arbeitskräfte vor der „Prekarisierung“. Wenn jedoch eine derartige Interessendivergenz zwischen AGV und Beschäftigten bzw. ihren Interessenvertretungen besteht, so ist es plausibel, dass tarifvertragliche Lösungen nur unter bestimmten Umständen zustande kommen können. Die hier untersuchten Initiativen sind Beispiele einer ‚unideologischen‘ und stark pragmatischen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsräten sowie zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden.

6 Fazit: Ausblick und Handlungsempfehlungen

Da die Unsicherheit über Inhalte, Vorgehensweisen und Folgen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung sowohl bei Betrieben als auch bei den Beschäftigten sehr hoch sind, besteht ein vordringlicher Handlungsdruck darin, Informationen über das Instrument der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung auf Basis von Tarifverträgen bereit zu stellen und potenziellen Zielgruppen zugänglich zu machen. Dies kann auch über die Darstellung von *best* oder *good practice* Beispielen geschehen, die teilweise in diesem Bericht zusammengetragen werden konnten. Dies scheint umso mehr geboten, da viele Betriebe (Geschäftsleitungen) und Beschäftigte Vorbehalte gegen einen Fremdpersonaleinsatz – bezüglich der Aufnahme fremder Arbeitnehmer bzw. des Verleihs – haben. Ein entspre-

³⁰ Mögliche Gründe sind ein fehlendes Interesse vor allem größerer Unternehmen, die gewerbliche Leiharbeit präferieren, um tarifliche Standards zu unterlaufen.

chender Tarifvertrag kann mithin nur die *formalen Voraussetzungen* für die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung schaffen. Die Untersuchungen zeigen, dass sowohl Beschäftigte als auch Geschäftsleitungen einen Austausch ‚wollen‘ müssen. Somit besteht eine Herausforderung darin, Vorbehalte (gegen mögliche Risiken und Imageschäden) abzubauen und ein kooperatives Klima zu schaffen, in dem Personaltransfer nicht mehr negativ bewertet wird.

Um die Kooperationsbereitschaft und den Austausch zwischen möglichen Ver- und Entleihern zu befördern erscheint es ratsam, eine Kooperation nicht nur auf den Personalaustausch zu beziehen, sondern die Kooperation auf *weitere Aktivitäten auszudehnen*. Eine auf mehreren Standbeinen basierende Kooperationsinitiative (wie das beschriebene KIM-Cluster) läuft nicht Gefahr, bei längeren Phasen der Nicht-Kooperation ‚im Sande zu verlaufen‘. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine kritische Masse im Netzwerk. Es müssen genug Unternehmen dabei sein, die sich an der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung beteiligen wollen.

Der *Kontakt* zwischen Ver- und Entleihern wird in manchen Regionen durch Internet-Anwendungen – im Sinne einer Börse oder eines Marktplatzes – hergestellt. Unternehmen geben auf der entsprechenden Website an, wie groß und welcher Art ihr Angebot bzw. ihre Nachfrage ist. Um die nötige Transparenz zu schaffen, die Voraussetzung für das *matching* ist, erscheint es ratsam, solche Anwendungen zu installieren und vor allem in entsprechenden Publikationsorganen der Verbände zu kommunizieren. Auch eine zentrale *Vermittlungsstelle*, die Angebot und Nachfrage bündelt und bei Problemen oder Konflikten als intermediäre Instanz fungiert, kann entsprechende Aktivitäten befördern.

Literaturverzeichnis

- European-Foundation (2000): Working Conditions Survey. Status of Employment and Working Conditions.
- Hohendanner, C./Bellmann, L. (2006): Interne und externe Flexibilität. In: WSI-Mitteilungen (5): 241-246.
- Keller, B./Seifert, H. (2006): Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: WSI-Mitteilungen (5): 235-240.
- Klein-Schneider, H. (Hg.). (2003). Interner Arbeitsmarkt - Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Handbücher für die Unternehmenspraxis. Frankfurt.
- Kochan, T. A./Smith, M./Wells, J. C./Rebitzer, J. B. (1994): Human Resource Strategies and Contingent Workers: The Case of Safety and Health in the Petrochemical Industry. In: Human Resource Management (33): 55-77.
- Letourneux, V. (1998): Precarious Employment and Working Conditions in Europe. Dublin.
- Mühge, G./Jeske, D./Kieselbach, T./Knuth, M. (2006): Flexibilität und Sicherheit durch Arbeitskräftepools. Die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (Arbeitspapier). Bremen; Gelsenkirchen.
- Nienhüser, W./Baumhus, W. (2002): "Fremd im Betrieb": Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): Neue Formen der Beschäftigung - neue Personalpolitik? München und Mering: 61-120.
- Pfeifer, C. (2006): Warum beschäftigen Firmen befristete Arbeitnehmer und Leiharbeitskräfte? Eine theoretische und empirische Analyse mit Daten aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Nienhüser, W. (Hg.): Beschäftigungspolitik von Unternehmen: theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse. München und Mering: 197-224.
- Promberger, M. (2006a): Leiharbeit - Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: WSI-Mitteilungen (5): 263-269.
- Promberger, M. (2006b): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform (HSB-Abschlussbericht). Nürnberg.
- Rehfeld, D. (2007): Innovative Cluster - Zufall oder Ergebnis gezielter regionaler Entwicklungspolitik? In: Pohle, H. (Hg.): Netzwerke und Cluster - neue Chancen für Regionen. Rostock: 97-136.
- Rudolph, H./Schröder, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung (1): 102-126.

Anhang

Interviewleitfaden

1. Betriebliche Rahmendaten, personelle und wirtschaftliche Situation

Strukturmerkmale

- Branche
- Größe / Beschäftigtenanzahl
- Alter des Betriebes
- Wirtschaftliche Situation / Entwicklung – Auftragslage aktuell und in den letzten Jahren, Erwartungen für die Zukunft?
- Werden Überstunden / Kurzarbeit praktiziert?
- Einschätzung der Wettbewerbssituation in der Branche / Region

Beschäftigtenstruktur

- Anteil Festangestellte, Auszubildende – Ausbildungsstand (gut/schlecht)?
- Entwicklung der Beschäftigten in den letzten Jahren (Einstellungen / Entlassungen)
- Allgemeine Arbeitskräftesituation auf dem Arbeitsmarkt (Fachkräftemangel?)
- Betriebsrat?

2. KANÜ³¹ im Betrieb

- Wird KANÜ in Ihrem Betrieb genutzt?
- Auf Grundlage welches Tarifvertrages? (Welche andere Formen von ANÜ werden genutzt?)
- Werden AN entliehen oder verliehen oder beides?
- Wann wurde das erste mal ent- oder verliehen?
- KANÜ-„Geschichte“ des Unternehmens ? Wurde auch gewerbliche ANÜ genutzt? Leiharbeit? (Experimentieren)
- Wer wurde / wird verliehen? Betrifft KANÜ nur bestimmte AN (gering qualifizierte)? Wie wird selektiert?

- Wie wurden Sie auf KANÜ aufmerksam?
- Wer war der Initiator?

³¹ Nachfolgend wird kollegiale Arbeitnehmerüberlassung mit KANÜ abgekürzt.

- Woher kamen die Informationen über Rechtslage, Vorgehensweise etc. ?
- Wie kamen die Kontakte zu anderen (ver-/entleiher-) Betrieben zustande?
- Funktionsvoraussetzungen gegeben?
 - extern: ausreichend Angebot/Nachfrage (matching)
 - Intern: readiness: Aufgabenzuschnitt/Arbeitspakete, Integrationsfähigkeit, gering-quali. Tätigkeiten

3. Motive der Nutzung bzw. Nicht-Nutzung der kollegiale Arbeitnehmerüberlassung

Aus welchen Gründen wird in Ihrem Betrieb KANÜ genutzt?

- **Flexibilisierungsbedarf** abdecken? (in welcher Form? Nachfrageschocks? Abwesenheit der Stammebelegschaft?)
 - Entlassung / Einstellung können vermieden werden?
 - Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt?
 - Verlängerte Probezeiten?
- **Personalkosten-Senkung?** (Lohn, Sozialversicherung, Suchkosten...)
- Orientierung an **anderen Unternehmen** (Kunden, Wettbewerber) der Region/Branche? Gegenüber Kunden als kostenbewusst / modern erscheinen?
- Erwarteter **Trend** (Anschluss nicht verpassen, Kostensenkungspotenziale nicht ungenutzt lassen) ?
- **Verhaltensänderung** der Stammebelegschaft? (Druck, geringere Lohnforderungen, Krankenstand)?
- Warum keine **Kurzarbeit/Überstunden** oder gewerbliche ANÜ/**Leiharbeit** ?

4. Probleme, Risiken und Gefahren / mögliche Hindernisse

Betriebliche Probleme

- Bei Verleihen: Abwerbversuche guter / qualifizierter Arbeitnehmer?
- Betriebsspionage, Know-how Verlust?
- Sinkende Leistung der Beschäftigten?
 - Integration, Identifikation mit dem Betrieb, Motivation (Probleme für Ver- und Entleiher)?
 - Angst vor AP Verlust durch externe Konkurrenz? „Drohung“?
- Konkurrenz zu / Konflikte mit der Stammebelegschaft (Insider / Outsider Probleme, Substitution der Stammebelegschaft?)
- Aufgabenzuschnitt problematisch? Entlehene AN verfügen oft nicht über die nötige Qualifikation / Motivation / Produktivität ? Humankapital ist nicht angepasst (mismatch, fitting)

- Unsicherheit / hoher bürokratischer Aufwand bezüglich der Risiken, Rechtslage, Vorgehensweise
- (Mögliche) Langfristige Wirkungen auf Betrieb und Klima?
- Wird KANÜ als normales Instrument empfunden? Oder erscheint es eher „ungewöhnlich“, „problembehaftet“, „sonderbar“ (kulturelle Barrieren) ?

Beschäftigtenbezogene Probleme

- Gab es Probleme / Widerstände bei der Entscheidung zur Nutzung der KANÜ (in der Belegschaft, beim Betriebsrat) ?
- Wie wurden die entliehenen AN in der Belegschaft aufgenommen / integriert ?
- Wie wurden die verliehenen AN selektiert (werden eher die „schlechten“ / gering-produktiven verliehen ???)
- Bei Leiharbeitern: Leistungszurückhaltung aufgrund wahrgenommener Schlechterstellung gegenüber der Stammebelegschaft? (subjektive/objektive Benachteiligung?)

5. Einschätzung

- Wie wird KANÜ für den Betrieb **bewertet**? Trägt es zur Stabilisierung / Wettbewerbsfähigkeit bei? Wird KANÜ positiv oder negativ eingeschätzt?
- Wurden die angestrebten Ziele erreicht? (Wenn nein, warum nicht?)
 - Flexibilisierung
 - Personalkosten-/Lohnsenkung
 - Verhaltensänderung der Arbeitskräfte
- Worin liegen die Vor- und Nachteile **gegenüber anderen Instrumenten**? (innerbetrieblicher Flexibilisierung und anderen Instrumenten wie Leiharbeit)?
- Konnten **Entlassungen** verhindert durch KANÜ werden?
- Welche **tarifvertraglichen** Elemente sind für KANÜ erforderlich, welche sind überflüssig?
- **Verbesserungsbedarf**?
- **Zukünftige Entwicklung**: Wird das Unternehmen weiter KANÜ nutzen?

Übersicht über die Interviews und Fallbetriebe

Tabelle 2: Übersicht über Interviews und Abkürzungen im Text

Interview-Bezeichnung im Text	Datum und Ort des Interviews
Personalleiter Fallbetrieb D	2.3.2007, Arnsberg
Interviewpartner Fachverband Tischlerhandwerk Bremen	2.3.2007; telefonisch
Interviewpartner Tischlerinnung Kleve	5.3.2007; telefonisch
Interviewpartner IGM / Sauerland	9.3.2007, Arnsberg
Interviewpartner Kreishandwerkerschaft Heilbronn	8.3.2007; telefonisch
Betriebsrat Bielefeld	15.3.2007; telefonisch
Interviewpartner IGM / Bielefeld	16.3.2007; telefonisch
Interviewpartner CGB Berlin	22.3.2007; telefonisch
Interviewpartner IGM / Chemnitz	2.4.2007; Chemnitz
Personalleiterin Fallbetrieb B	2.4.2007; Chemnitz
Betriebsrat Fallbetrieb C	2.4.2007; Chemnitz
Betriebsrat Fallbetrieb D	17.7.2007, telefonisch

Quelle: Eigene Zusammenstellung