

*Werner Nienhüser/Walter Baumhus*

**„Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von  
Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie**

in:

*Albert Martin/Werner Nienhüser (Hg.):*

Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2002

S. 61-120

Werner Nienhüser/Walter Baumhus

## **„Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie**

### ***1. Problemstellung und Vorgehensweise***

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ihren Personalbestand erheblich reduziert. Dies ist nicht nur die Folge von Nachfragerückgängen oder des Einsatzes von Rationalisierungstechnologien allein. Vielmehr läßt sich ein genereller Wandel der Arbeitskräftepolitik und der Beschäftigungsverhältnisse beobachten. Dieser Wandel beinhaltet – auch bei gleichbleibender oder sogar zunehmender Produktionsmenge – eine Reduzierung des eigenen Personalbestandes auf eine relativ kleine, breit qualifizierte und flexibel einsetzbare Stammebelegschaft und eine Abkehr vom „Normalarbeitsverhältnis“ (Mückenberger 1989; Hoffmann/Walwei 1998) mit einer dauerhaften Bindung der Arbeitnehmer an ein Unternehmen (s.a. Keller/Seifert 1995). Wissenschaftlich flankiert wird diese Entwicklung unter anderem durch Transaktionskostentheoretiker, die ihre Theorie nicht selten normativ wenden und fordern, auch Personalfragen nach dem Muster von „Make-or-Buy-Entscheidungen“ zu beantworten: Bei Arbeitstätigkeiten, die strategisch unwichtig sind, die nur wenig betriebsspezifische Qualifikationen erfordern und bei denen man das Arbeitsergebnis leicht kontrollieren kann (vgl. z.B. Williamson 1984; Picot/Wenger 1988; kritisch Martin 1998; Neuberger 1997: 92ff.), benötigt man nach dieser Auffassung in Unternehmen kein Personal mit langfristigen oder gar unbefristeten Arbeitsverträgen. Es wird zudem für ineffizient gehalten, z.B. in Form von Weiterbildung in das vorhandene Humankapital zu investieren usw. („Make“). Günstiger für die Unternehmen sei es im Fall unspezifischer Anforderungen an das Humankapital und einfacher Kontrollierbarkeit der Leistung vielmehr, Arbeitsleistungen über den Markt kurzfristig für die Dauer des jeweiligen Bedarfs „einzukaufen“ („Buy“) und dabei möglichst eben keinen langfristigen Arbeitsvertrag zu schließen, sondern lediglich die jeweils zu erbringende Leistung zu vereinbaren und zu entlohnen.

Eine solche Verlagerung von der Beschäftigung arbeitsvertraglich gebundenen Personals hin zu einer mehr marktmäßigen Arbeitskräftepolitik – von Make zu Buy –, die verbunden ist mit einer Lockerung der Bindung von Beschäftigten an den Betrieb, kann auf zweierlei Art und Weise erreicht werden: Man kann erstens Arbeitstätigkeiten oder zweitens Arbeitskräfte externalisieren. Im ersten Fall werden Arbeitstätigkeiten ausgegliedert bzw. „outsourct“ (Bühner/Tuschke 1997; Meckl 1997) und von externen

Betrieben übernommen. Ein mehr oder weniger großer Teil der Erzeugnisse oder Dienstleistungen wird dann nicht mehr selbst erstellt, sondern zugekauft. Die Arbeitskräfte, die bisher im externalisierenden Unternehmen die entsprechenden Arbeitstätigkeiten übernommen haben, stehen damit zur Disposition. Allerdings ist es häufig schwierig, sämtliche Produkte und Prozesse so in Einheiten zu zerlegen, daß sie ausgelagert und von anderen Unternehmen erstellt werden können. In diesem Fall bedient man sich der zweiten Möglichkeit der Externalisierung – nicht die Arbeitstätigkeiten werden outgesourct, sondern man externalisiert Arbeitskräfte: Die Tätigkeiten werden nicht mehr von eigenem, arbeitsvertraglich gebundenem Personal, sondern von „Fremdpersonal“ übernommen. Das heißt, man substituiert einen Teil der internen Belegschaft durch eine flexible externe Randbelegschaft, die sich bedarfsgerecht, „just in time“ und möglichst zu geringeren Kosten als das eigene Personal einsetzen läßt.

Es gibt drei unterschiedliche konkrete Formen der Fremdpersonaleinsatzung. Erstens können *Leiharbeitnehmer* eingesetzt werden. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, *Werkverträge* über bestimmte Arbeitsaufgaben bzw. über die Erstellung von Gewerken mit anderen Unternehmen abzuschließen, die dann Arbeitnehmer in das externalisierende Unternehmen entsenden. Außerdem käme auch der Einsatz von *selbständigen Ein-Personen-Unternehmen* in Frage. Gemeinsam ist allen drei Formen, daß zwischen diesen Beschäftigten und dem Unternehmen, das die Arbeitskraft nutzt, keine arbeitsvertragliche Bindung besteht.

Ein wesentliches *Motiv* für den Fremdpersonaleinsatz und die Verringerung der Menge der Beschäftigten mit überwiegend unbefristeten Arbeitsverträgen besteht darin, daß das herkömmliche normale Arbeitsverhältnis von Unternehmen zunehmend als „zu teuer, starr und unflexibel“ empfunden wird. Die Betriebe sind immer weniger bereit, die finanziellen Belastungen sowie die Einschränkungen in der numerischen Flexibilität hinzunehmen, die auf die Bestimmungen zur Sozial- und Unfallversicherung, zum Kündigungs- und Mutterschutz, zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und auch auf die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer zurückgeführt werden. Sie wünschen sich bessere Möglichkeiten, um z.B. auf den Ausfall von Stammpersonal, auf ein erhöhtes oder unvorhergesehenes Arbeitsvolumen oder einen temporären Mangel an qualifizierten Mitarbeitern reagieren zu können, ohne ein neues, sie langfristig bindendes Arbeitsverhältnis zu begründen. Unternehmen suchen demnach nach Beschäftigungsformen, die diese Möglichkeiten bieten und die gewünschten Vorteile gegenüber dem „Normalarbeitsverhältnis“ besitzen.

Hat aber der Einsatz von Fremdpersonal *tatsächlich* die von den Unternehmen gewünschten (personalwirtschaftlichen) *Vorteile*? Gibt es nicht auch negative Effekte? So ist nicht auszuschließen, daß sich die Beschäftigten aus

dem Fremdpersonal mit regulären Arbeitskräften vergleichen und feststellen, daß sie zwar für durchaus ähnliche Arbeitstätigkeiten eingesetzt, aber schlechter entlohnt werden, über weniger Beschäftigungssicherheit verfügen usw. Dies kann Unzufriedenheit sowie Abschottung von den Vergleichspersonen hervorrufen und damit zu Wissenstransferproblemen, Leistungsrückgang, Qualitätsverschlechterungen und steigendem Kontrollaufwand führen. Den regulären Arbeitskräften könnte durch den extensiven Einsatz von benachteiligtem Fremdpersonal bewußt werden, daß es mit der Rede von „Der Mensch ist Mittelpunkt“ (vgl. kritisch Neuberger 1990) und einem sozial verantwortlichen Personalmanagement nicht allzu weit her ist. Damit würden sich aber auch ihr Vertrauen, ihre Kooperations- und Leistungsbereitschaft verringern. Aus derartigen Gründen widerspricht z.B. Pfeffer wiederholt vehement der These, daß die Externalisierung von Arbeit und Arbeitskräften effizient ist: „... the 'new employment contract' frequently does not make sense for many, if not *most* organizations, and the externalization of employment – taking workers out of their organizations through the use of outsourcing, temporary help, or contract employment – ... also is frequently misguided“ (Pfeffer 1998: 165f.; Hervorhebung durch uns). Diesen Vermutungen wollen wir näher nachgehen und – orientiert an einem theoretischen Bezugsrahmen – empirische Befunde zusammentragen.

Unsere *Leitfragen* lauten also: (1) Wie ist der Einsatz von Fremdpersonal rechtlich reguliert; und wie sind der empirische Stand und die Entwicklung dieses Arbeitskräftestrategieelements einzuschätzen? – Noch wesentlicher sind allerdings die folgenden beiden Fragen: (2) Hat der Einsatz von Fremdpersonal in personalwirtschaftlicher Hinsicht tatsächlich die von den Unternehmen erhofften Vorteile (z.B. in Form einer Reduzierung der Personalkosten und einer Erhöhung der Flexibilität bei der Anpassung der Arbeitskräftemenge)? Inwieweit gibt es negative Effekte der Fremdpersonalmutzung, durch die sich die erwünschten Vorteile verringern oder sogar ins Gegenteil verkehren? (3) Und verändert sich nicht die Personalarbeit grundlegend durch den zunehmenden Fremdpersonaleinsatz?

Zur *Vorgehensweise*: Wir konzentrieren uns im folgenden auf zwei Formen der Fremdpersonalmutzung: auf *Leiharbeit und den Einsatz von Werkvertragsunternehmen*. Der Problematik der „Neuen Selbständigen“ widmet sich ein eigenständiger Beitrag (von A. Martin) in diesem Band. Wir wollen uns in den folgenden Ausführungen auf einen Wirkungsvergleich der Alternativen „Fremdpersonaleinsatz“ versus „Nutzung regulären Personals“ konzentrieren. Dies ist zwar nicht unbedingt zwingend, da ein Unternehmen grundsätzlich z.B. auch das Instrument befristeter Arbeitsverträge oder andere Formen Neuer Beschäftigungsverhältnisse alternativ zum Fremdpersonaleinsatz nutzen kann. Da eine solche, weitere Alternativen umfassende Analyse aber den uns zur Verfügung stehenden Seitenrahmen sprengen würde, ent-

scheiden wir uns für den Vergleich der oben genannten beiden Möglichkeiten.

Wir gehen in folgenden Schritten vor: Zunächst erläutern wir den Begriff des Fremdfirmenpersonals näher und skizzieren die verschiedenen Ausprägungen dieser Beschäftigungsform mit ihren rechtlichen Regulierungen. Anschließend geben wir einen Überblick über die empirische Verbreitung und Bedeutung des Fremdpersonaleinsatzes. In einem weiteren Punkt behandeln wir die Funktionsvoraussetzungen für eine Fremdpersonal einsetzende Arbeitskräftestrategie. Der wesentliche Teil unseres Beitrages besteht aus einer Analyse der Folgen des Fremdpersonaleinsatzes: Wir untersuchen, inwieweit und auf welche Art und Weise diese Arbeitskräftestrategie zur Realisierung unternehmerischer personalwirtschaftlicher Ziele beiträgt, welche Effekte im Hinblick auf die Ziele und Interessen der Arbeitnehmer zu beobachten sind und welche Konsequenzen sich für die betriebliche Personalarbeit ergeben.

## **2. Begriff, rechtliche Regulierungen und empirische Bedeutung**

### **2.1 BEGRIFF DES FREMDFIRMENPERSONALS**

Ein Einsatz von Fremdfirmenpersonal liegt vor, wenn Arbeitskräfte eines fremden Unternehmens direkt zur Arbeitsleistung im eigenen Betrieb herangezogen oder als Personal eines im Rahmen eines Dienst- oder Werkvertrags beauftragten Unternehmens tätig werden. Die so beschäftigten Arbeitskräfte haben demnach keine arbeitsvertragliche Beziehung zu dem Betrieb, in dem sie eingesetzt werden bzw. dem ihre Arbeitsleistung letztlich zugute kommt, sondern sind bei einem anderen Unternehmen angestellt. Dies trifft sowohl auf die Arbeitnehmerüberlassung (auch als Leiharbeit bezeichnet) als auch auf die Vergabe von Werkverträgen zu, die im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

### **2.2 RECHTLICHE REGULIERUNG DES FREMDFIRMENPERSONALEINSATZES**

Im Normalarbeitsverhältnis liegt der Beziehung zwischen Arbeitskräften und ihrem Anstellungsbetrieb ein unfreier Dienstvertrag (§ 611 Abs. 1 BGB) zugrunde. Arbeitnehmer sind demnach aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages im Dienst eines anderen zur Arbeit verpflichtet. Kriterium der Arbeitnehmereigenschaft ist nach ständiger Rechtsprechung des BAG die persönliche Abhängigkeit des Dienstverpflichteten vom Dienstberechtigten. Geprüft wird dies in einer Gesamtschau der Merkmale, ob der Dienstverpflichtete in den Betriebsablauf des Dienstberechtigten eingegliedert ist, ob eine fachliche, örtliche und zeitliche Weisungsgebundenheit besteht und ob der Nutzen der Arbeit dem Unternehmer zugute kommt (Richardi 1999: 132ff.). Ein solches Arbeitsverhältnis bringt eine enge Pflichtenbindung zwischen Arbeitgeber

und Arbeitnehmer mit sich. So greifen die Vorschriften zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, zu bezahltem Urlaub und Überstundenvergütung, zu Beiträgen zur Kranken-, Renten-, Arbeitslosen-, Pflege- und Unfallversicherung und zum Kündigungsschutz; zudem gelten das Betriebsverfassungs- und Tarifrecht und die Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung.

Werden Arbeitskräfte nun einem fremden Unternehmen „leihweise“ zur Verfügung gestellt, bzw. werden sie zur Erfüllung von Werkverträgen eingesetzt, weichen die rechtlichen Regulierungen jedoch erheblich von denjenigen ab, die für ein reguläres Arbeitsverhältnis gelten.

### ***Arbeitnehmerüberlassung***

Seit 1972 wird der Verleih von Arbeitskräften durch das Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG, zuletzt geändert am 29.06.1998) geregelt. Das Gesetz spricht von Arbeitnehmerüberlassung, wenn ein Arbeitgeber als Verleiher einem Dritten (Entleiher) Arbeitnehmer (Leiharbeiter) zur Arbeitsleistung zur Verfügung stellt (vgl. § 1 Abs. 1 AÜG). Dabei ist zwischen gewerbsmäßiger und nicht gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung zu unterscheiden. § 1a Abs. 1 AÜG gestattet Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen Arbeitskräfte bis zu einer Dauer von 12 Monaten an andere Arbeitgeber zu entleihen. Diese nicht gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung, die sogenannte "Kollegenhilfe", muß lediglich dem zuständigen Landesarbeitsamt angezeigt werden.

Wesentlich bedeutsamer (und der eigentliche Regelungszweck des AÜG) ist dagegen die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung. Diese auch als Zeitarbeit, Personalleasing oder Leiharbeit (den letzten Begriff werden wir hauptsächlich verwenden) bezeichnete gewerbsmäßige Form liegt vor, wenn es der Geschäftszweck eines Unternehmens ist, Mitarbeiter an andere Unternehmen zu verleihen. Dabei werden aufgrund eines Überlassungsvertrags zwischen einem selbständigen Verleiher und dem Entleiher Arbeitnehmer des Verleihers in die Betriebsorganisation des Entleihers integriert. Das Weisungsrecht gegenüber den Arbeitnehmern wird vom Entleiher oder seinen Bevollmächtigten ausgeübt, wobei auch die Verantwortung für den Arbeitserfolg beim Entleiher liegt. Die Vergütung der Arbeitsleistung erfolgt in Abhängigkeit von der geleisteten Arbeitszeit durch Zahlungen vom Entleiher an den Verleiher. Dabei werden nur tatsächlich produktive Zeiten vergütet, das Risiko des Ausfalls von Arbeitnehmern z.B. durch Krankheit verbleibt beim Verleiher, der in diesen Fällen auf eigene Kosten für kurzfristigen Ersatz sorgen muß. Zwischen Arbeitnehmer und Verleiher besteht ein reguläres Arbeitsverhältnis mit Lohnzahlung und den üblichen steuerlichen, arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Pflichten, der Entleiher hat jedoch aufgrund der bei ihm liegenden Weisungsbefugnis dafür Sorge zu

tragen, daß die arbeitschutzrechtlichen Bestimmungen eingehalten werden. Zwischen entliehener Arbeitskraft und Entleiher entsteht kein direktes Rechtsverhältnis, der Entleiher erwirbt durch den Arbeitnehmerüberlassungsvertrag vom Verleiher lediglich das Direktionsrecht zum Einsatz der Arbeitskraft (Kreuder 1998; Becker/Wulfgram 1985).

Leiharbeit ist relativ stark rechtlich reguliert. Der Gesetzgeber will damit den Schutz der in Leiharbeit Beschäftigten insbesondere in arbeits- und sozialrechtlicher Hinsicht verbessern, illegale Praktiken unterbinden und eine Abgrenzung zur privaten Arbeitsvermittlung schaffen (Becker/Wulfgram 1985: 44ff.). Deshalb bedarf ein Verleiher zur gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung einer gebührenpflichtigen Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit, die nur unter bestimmten Bedingungen und zunächst nur befristet erteilt wird (§ 2 AÜG).

Hat ein Verleiher keine gültige Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung, ist nach § 9 Nr. 1 AÜG sowohl ein Überlassungsvertrag zwischen Ver- und Entleiher als auch ein Arbeitsvertrag zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmern unwirksam. Statt dessen wird nach § 10 Abs. 1 AÜG von Beginn der Beschäftigung an ein Arbeitsverhältnis mit allen Rechten und Pflichten zwischen Leiharbeitnehmer und Entleiher als zustande gekommen angenommen. Alle Vorteile der Beschäftigung von Fremdpersonal sind somit hinfällig, darüber hinaus droht Verleiher und Entleiher nach § 16 Abs. 2 AÜG eine Geldbuße von bis zu 50.000 DM für den Verleih bzw. die Beschäftigung von Arbeitskräften ohne Überlassungserlaubnis. Dieselbe Rechtsfolge tritt auch ein, wenn das Unternehmen des Verleihers untergeht. Auch für die ordnungsgemäße und vollständige Abführung der Lohnsteuer und der Beiträge zur Sozialversicherung haftet der Entleiher im Rahmen einer gesamtschuldnerischen Bürgschaft (Watzka 1999: insb. 1623).

In § 3 Abs. 1 AÜG finden sich weitere wichtige Bestimmungen zum Schutz des Leiharbeitnehmers, die bei Verstößen die Versagung bzw. den Widerruf der Arbeitnehmerüberlassung mit den vorgestellten Konsequenzen nach sich ziehen. Generell gilt, daß Verleiher die üblichen Arbeitgeberpflichten und das Arbeitgeberisiko übernehmen (§ 1 Abs. 2 AÜG). Daher muß ausgeschlossen werden, daß dieses Arbeitgeberisiko – z.B. den Leiharbeitnehmer bei fehlender Beschäftigungsmöglichkeit weiter entlohnen zu müssen – auf den Leiharbeitnehmer überwält wird. Konkret soll die Risikooberwälzung dadurch verhindert werden, daß die Möglichkeiten zur Befristung von Arbeitsverträgen und der Wiedereinstellung nach Kündigungen beschränkt sind, zudem ist eine zeitliche Deckungsgleichheit von Arbeitsverträgen mit der erstmaligen Überlassung an einen Entleiher nicht erlaubt (Synchronisationsverbot). Darüber hinaus ist die maximale Überlassungsdauer eines Leiharbeiters an denselben Entleiher auf 12 aufeinanderfolgende Monate beschränkt. Die zum 1.4.1997 in Kraft getretenen Neurege-

lungen des AÜG haben die besonderen Arbeitnehmer-Schutzbestimmungen des § 3 Abs. 1 AÜG jedoch wieder deutlich gelockert (Feuerborn/Hamann 1997). So ist die Befristung von Arbeitsverträgen ohne sachlichen Grund im Gegensatz zu früher nun einmalig möglich, es sei denn, es ergibt sich ein Befristungsgrund aus der Person des Leiharbeiters. Schließt sich jedoch ein befristeter Arbeitsvertrag an ein mit demselben Verleiher unmittelbar vorher bestehendes Arbeitsverhältnis an, ist eine weitere Befristung möglich. Damit können befristete Arbeitsverhältnisse aneinander gereiht werden, und zwar ohne sachliche Begründung und zeitliche Beschränkung, wie es sie für andere Arbeitsverhältnisse gibt (Feuerborn/Hamann 1997: 2531f.). Die Wiedereinstellung von gekündigten Leiharbeitnehmern innerhalb von 3 Monaten ist nun einmalig möglich, dies erlaubt es Verleihern, flexibel auf ihre Auftragslage zu reagieren. Auch das Verbot der Einsatzsynchronisation ist erheblich aufgeweicht worden (vgl. Feuerborn/Hamann 1997: 2532), und die maximale Entleihdauer wurde nach und nach von ursprünglich 3 Monaten über 6 und 9 Monate auf nunmehr 12 Monate verlängert.

Mit dem Verbot der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung im Baugewerbe (vgl. AÜG § 1b) liegt eine branchenspezifische Sonderregelung vor. Aufgrund der relativ niedrigen Qualifikationsanforderungen und des großen Angebots an Arbeitskräften in diesem Bereich sah der Gesetzgeber die Notwendigkeit, eine Mißbrauchsmöglichkeit der Zeitarbeit zu verhindern, nämlich das Unterlaufen geltender Tarifverträge durch die Beschäftigung einer hohen Anzahl von Zeitarbeitern (vgl. Watzka 1999: 1621).

Der Einsatz von überlassenen Arbeitnehmern erfordert die Zustimmung der Arbeitnehmervertretungen des Entleiherbetriebes, da dies eine personelle Einzelmaßnahme nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) darstellt. Der Betriebs- oder Personalrat hat insgesamt nur geringe Möglichkeiten, die Zustimmung zu verweigern (vgl. Kreuder 1993: 211f; Watzka 2000: 323f.). Der Leiharbeiter selbst zählt trotz Eingliederung nicht zur Belegschaft des Entleihers und ist damit nach § 14 Abs. 2 AÜG bei Wahlen zur Arbeitnehmervertretung des Entleihbetriebes weder wahlberechtigt noch wählbar (vgl. Watzka 2000: 326).

Insgesamt läßt sich eine deutliche Tendenz des Gesetzgebers zur Liberalisierung der Leiharbeit feststellen (Watzka 1999: 1622). Derzeit werden aus Reihen der Arbeitgeber, der Branchenverbände und der Politik weitere Liberalisierungsforderungen gestellt, insbesondere die Höchstüberlassungsdauer auf 36 Monate zu erhöhen oder ganz zu streichen, das Wiedereinstellungs- und Synchronisationsverbot sowie das Verbot der Überlassung in das Bauhauptgewerbe abzuschaffen und die Zulassung befristeter Arbeitsverträge nach allgemeinem Arbeitsrecht zu regeln (vgl. Wolf 2000; Vollbracht 2000; Deutscher Bundestag 1999).



### ***Dienst- und Werkvertrag***

Weniger eindeutig reguliert als die Arbeitnehmerüberlassung ist der Einsatz des Personals fremder Firmen im Rahmen von Dienst- oder Werkverträgen. In beiden Fällen verpflichtet sich der Auftragnehmer, ein konkret definiertes Werk oder eine Dienstleistung für den Auftraggeber zu erstellen, für das er ein im voraus bestimmtes Entgelt erhält. Bei einem *Dienstvertrag* nach § 611 BGB schuldet der Dienstverpflichtete dem Auftragnehmer das reine Tätigwerden. Wird das Austauschgeschäft dagegen als *Werkvertrag* gemäß § 631ff. BGB gestaltet, ist der Werkvertragsnehmer für die erfolgreiche Erstellung des versprochenen Werkes oder der Dienstleistung verantwortlich und hat diesbezüglich auch Haftungs- und Gewährleistungspflichten zu erfüllen. Werden Dienst- und Werkvertragsnehmer nicht persönlich zur Erfüllung ihrer vertraglichen Schuld tätig, sondern ziehen dazu eigene Arbeitnehmer als Erfüllungsgehilfen im Sinne von § 278 BGB heran, liegt ein Einsatz von Fremdpersonal vor.

Charakteristisch für Dienst- und Werkverträge ist, daß die Entscheidungen über die Art und Weise der Leistungserstellung ausschließlich durch den Vertragsnehmer selbst getroffen werden. Ihm obliegt die Aufgabe, das erforderliche Personal und in der Regel auch Betriebsmittel und Material zu organisieren. Seine eingesetzten Arbeitnehmer dürfen nicht in den Betriebsablauf des Auftraggebers eingebunden sein. Es ist konstitutives Merkmal von Werk- und Dienstverträgen, daß das sogenannte arbeitsbezogene Weisungsrecht (d.h. alle Weisungen, die der Arbeitgeber benötigt, um den Arbeitsinsatz des Arbeitnehmers nach seinen betrieblichen Bedürfnissen zu steuern) beim Auftragnehmer verbleibt (Hamann 1996: 218ff.).

Tätigkeiten im Rahmen von Dienst- oder Werkverträgen sind häufig schwer von (ggf. unerlaubter) Arbeitnehmerüberlassung zu unterscheiden, besonders dann, wenn Arbeitskräfte von Dienst- oder Werkvertragsunternehmen im Betrieb des Auftraggebers arbeiten. Nicht selten erfüllen formal als Dienst- oder Werkverträge deklarierte Vertragsbeziehungen faktisch nicht die notwendigen Anforderungen, das heißt, es wird unerlaubte Arbeitnehmerüberlassung praktiziert (Neunter Bericht 2000: 34f.). Für die rechtliche Behandlung eines Beschäftigungsverhältnisses ist es unerheblich, welche schriftlichen Vereinbarungen getroffen worden sind, sondern ausschlaggebend ist allein die tatsächliche Handhabung des Fremdpersonaleinsatzes (Schirdewahn 1998: 15f.; Kreuder 1998: 149). Das zentrale Kriterium zur Unterscheidung zwischen einer Tätigkeit im Rahmen von Dienst- bzw. Werkverträgen einerseits und Arbeitnehmerüberlassung andererseits ist – wie oben dargestellt – die *Ausübung des arbeitsbezogenen Weisungsrechts*, auch wenn zur rechtlichen Zuordnung in Grenzfällen noch Merkmale wie die technische und personelle Ausstattung des Auftragnehmers, die Aufteilung

des Unternehmerrisikos, die Betreuung durch eigene Führungskräfte sowie eine mögliche Zusammenarbeit mit dem Personal des Auftraggebers und Angleichung an deren Arbeitszeiten geprüft werden (Hamann 1996; Schirdewahn 1998). Werden Vertragsbeziehungen nachträglich als Arbeitnehmerüberlassung eingestuft, folgt rechtlich, daß ein Arbeitsverhältnis mit den damit verbundenen arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Konsequenzen zustande kommt.

<i>Unterscheidungsmerkmal</i>	<i>Reguläres Personal</i>	<i>Leiharbeitskräfte</i>	<i>Dienst-/Werkvertragsarbeitskräfte</i>
<i>Vertragsverhältnis des Beschäftigten</i>	Arbeitsvertrag	Arbeitsvertrag mit Verleiher	Arbeitsvertrag mit Dienst- bzw. Werkvertragsunternehmen
<i>Vertragsverhältnis zwischen AK-geber und AK-nehmer</i>		Entleihvertrag zwischen Verleiher und Entleiher	Dienst-/Werkvertrag mit Vertragsnehmer
<i>Gesetzliche Grundlage</i>	§ 611 BGB ff.	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)	§ 631 BGB ff.
<i>Eingliederung der AK in den Betrieb</i>	Ja	Ja	Nein
<i>Weisungsrecht gegenüber Arbeitskräften</i>	Arbeitgeber	Entleiher	Dienst-/Werkvertragsnehmer
<i>Unternehm. Risiko/Erfolg der Arbeit</i>	Arbeitgeber trägt Risiko	Entleiher trägt Risiko	Dienst-/Werkvertragsnehmer trägt Risiko
<i>Entgelt</i>	Zahlung an Arbeitnehmer gemäß Arbeits-/Tarifvertrag	Entleiher zahlt an Verleiher gemäß geleisteter Arbeitszeit und Stundensatz; Verleiher zahlt an Leiharbeiter gemäß Arbeits-/Tarifvertrag	Dienst-/Werkvertragsgeber zahlt im voraus bestimmtes Entgelt für Erstellung des Dienstes/Werkes; Dienst-/Werkvertragsnehmer zahlt an AK gemäß Arbeits-/Tarifvertrag
<i>Bindung an Arbeitskräfte</i>	unbefristet, tarifliche und gesetzliche Kündigungsfristen	flexibel, nach kurzfristiger Disposition	für die Dauer der Erfüllung des Dienst-/Werkvertrages

Abb. 1: Rechtliche Regulierung des Einsatzes von regulärem Personal und Fremdfirmenpersonal

Ein eigenständiges Beteiligungsrecht des Betriebsrates im Falle des Fremdfirmenpersonaleinsatzes gibt es bisher nicht. Ein Mitbestimmungsrecht könnte sich lediglich aus § 87 Nr. 1 BetrVG ableiten, wenn die Ordnung und das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb beeinflusst wird, d.h. wenn durch die Tätigkeit der Arbeitnehmer des Drittbetriebes Änderungen in der Organisation des Arbeitsablaufs notwendig würden. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung nach § 87 Nr. 7 bei Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist unstrittig (Kreuder 1993: 323f.).

Abbildung 1 stellt noch einmal zusammengefaßt die rechtlichen Regulierungen des Fremdpersonaleinsatzes im Vergleich zum Einsatz regulärer Arbeitskräfte dar.

### **2.3 EMPIRISCHE BEDEUTUNG DES FREMDFIRMENPERSONALEINSATZES**

Im folgenden Abschnitt soll verdeutlicht werden, welches Ausmaß und welche Struktur Fremdfirmenpersonaleinsatz in Form von Leiharbeit und Dienst- bzw. Werkverträgen aufweist. Aufgrund der Erlaubnispflicht und der umfangreichen Meldepflichten des AÜG liegen für die Leiharbeit relativ genaue Angaben über die Beschäftigten vor. Einen Überblick über die Tätigkeiten von Werkvertragsnehmern zu geben, ist erheblich schwieriger, da deren Leistungen als Dienstleistungen zwar wertmäßig erfaßt werden, die Anzahl des Werkvertrags-Fremdpersonals jedoch nicht statistisch erhoben wird.

#### ***Arbeitnehmerüberlassung***

Im Jahr 2000 waren durchschnittlich 328.000 Menschen als Leiharbeitnehmer beschäftigt (Bundesanstalt für Arbeit 2001a: 5). Dies entspricht einem Anteil von ca. 1 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Diese zunächst recht niedrig erscheinenden Zahlen drücken jedoch die tatsächliche Relevanz dieser Beschäftigungsform nur unzureichend aus. Durch die häufig sehr kurze Dauer der Beschäftigung – 2000 wurden 64 % der Arbeitsverhältnisse vor Ablauf von 3 Monaten wieder beendet – sind noch weit mehr Menschen durch Leiharbeitsverhältnisse betroffen, als es die Bestandszahl an einem Stichtag ausweisen kann. Im Laufe des Jahres 2000 haben demnach 1.001.200 Leiharbeitsverhältnisse bestanden (Bestand 31.12.2000 zzgl. beendete Arbeitsverhältnisse der vorangegangenen 12 Monate; vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2001a; vgl. zu einer ähnlichen Berechnungsweise Rudolph/Schröder 1997: 106).

Betrachtet man die Entwicklung der Arbeitnehmerüberlassung, so ist in der jüngeren Vergangenheit ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen: 1993 gab es etwa 121.400 Leiharbeitnehmer, 2000 dagegen 339.000 (Rudolph/Schröder 1997: 106; Bundesanstalt für Arbeit 2001b: 100; Stand jeweils 30.6.) – eine Zunahme fast um das 3fache. Die Leiharbeitnehmerquote, d.h. der Anteil der

Leiharbeitnehmer an allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, hat fast im selben Verhältnis zugenommen (Rudolph/Schröder 1997: 106; Schröder 1997: 11; Neunter Bericht 2000).

Nicht nur die Zahl der Leiharbeitsverhältnisse hat sich in den letzten Jahren erhöht, sondern auch die Anzahl der Verleiher: Die Zahl der Inhaber einer Überlassungserlaubnis ist seit 1993 um 58 % auf 9.700 Personen gestiegen, die Verleihbetriebe nahmen im gleichen Zeitraum um 79 % auf 12.500 zu (Bundesanstalt für Arbeit 2001b: 100). Die Verleihbetriebe lassen sich in zwei Gruppen unterteilen: Sogenannte Mischbetriebe beschäftigen ihre Arbeitskräfte sowohl im eigenen Betrieb, verleihen sie aber auch an andere Unternehmen. Häufig wird dabei vorsorglich eine Verleiherlaubnis beantragt, damit im Falle geringer Beschäftigungsintensität Arbeitnehmer an andere Unternehmen ausgeliehen werden können. Unternehmen, die Werkverträge vergeben, fordern oft auch eine Verleiherlaubnis von den Auftragnehmern ein. Sie sichern sich damit für den Fall ab, daß sich ein Werkvertrag faktisch als Arbeitnehmerüberlassung darstellt und bei fehlender Verleiherlaubnis ein Arbeitsverhältnis zwischen dem Arbeitnehmer und dem Entleihbetrieb entsteht (Neunter Bericht 2000: 13f.). Für die Vermutung, daß eine Verleiherlaubnis häufig vorsorglich beantragt wird, spricht der Befund, daß 54 % dieser Betriebe im zweiten Halbjahr 1999 ihren Leiharbeiterbestand mit Null angaben, weitere 31 % beschäftigten 1 bis 9 Zeitarbeitskräfte. Auf der anderen Seite stehen die 45 % der Verleihbetriebe, die die Arbeitnehmerüberlassung als ausschließlichen oder überwiegenden Betriebszweck betrachten. In diesem wichtigeren Zweig der Betriebe wurde 1999 der überwiegende Anteil von 85 % der Leiharbeitnehmer beschäftigt. Diese Betriebe sind selbst nicht produktiv tätig, sondern nehmen Arbeitskräfte nur unter Vertrag, um sie an andere Unternehmen auszuleihen.

Welche sozialen Merkmale kennzeichnen die Gesamtheit der Leiharbeiter? Die überlassenen Arbeitnehmer sind zum überwiegenden Teil Männer, der Frauenanteil beträgt 21 % (Bundesanstalt für Arbeit 2000b: 90). Frauen sind daher im Verhältnis zu ihrem Anteil an den Erwerbstätigen von 43 % deutlich unterrepräsentiert. Dagegen stellen Ausländer einen Anteil von 18 % der Beschäftigten in der Arbeitnehmerüberlassung; gegenüber 7 % bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind sie damit im Vergleich zu Deutschen deutlich häufiger als Leiharbeiter beschäftigt. Mehr als ein Viertel sowohl der männlichen als auch der weiblichen Leiharbeitnehmer üben Hilfsarbeitertätigkeiten aus. In der Vergangenheit hat sich dieser Wert kontinuierlich gesteigert. Überdurchschnittlich ist hier wiederum die Beschäftigung von Ausländern, aus dieser Personengruppe sind 42 % als Hilfsarbeiter tätig, während in der Vergleichsgruppe der Deutschen lediglich 23 % in diesem Bereich arbeiten. In anderen Einsatzbereichen lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern beobachten. Männliche Leiharbeit-

nehmer werden neben Hilfsarbeitstätigkeiten (26 %) häufig als Schlosser und Mechaniker (25 %) sowie als Elektriker (12 %) eingesetzt. Dienstleistungsberufe (10 %), übrige Fertigungsberufe (6 %), Montier- und Metallberufe (5 %) sowie Verwaltungs- und Büroberufe (4 %) folgen auf den weiteren Plätzen. Bei Frauen machen jedoch gerade die letztgenannten Verwaltungsberufe mit 39 % den größten Einzelposten aus, daneben sind Hilfsarbeitstätigkeiten (26 %), Dienstleistungsberufe (19 %) und übrige Fertigungsberufe (4 %) zu nennen. Die Einsatzschwerpunkte sind bei den Geschlechtern also vollkommen unterschiedlich (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2000a).

Der bei Rudolph/Schröder (1997: 109) beschriebene Trend der Ausweitung einfacherer Arbeiten in der Zeitarbeit hat sich in der zweiten Hälfte der 90er Jahre fortgesetzt. Das anfangs überdurchschnittliche Niveau der Qualifikationen der Leiharbeitnehmer hat sich dem der Gesamtwirtschaft angepaßt. Es bleibt zu beobachten, ob sich diese „Dequalifizierung“ (Rudolph/Schröder 1997: 109) der Leiharbeitnehmer weiter fortsetzt.

Ein Großteil der Leiharbeitnehmer war vor seiner Beschäftigung nicht erwerbstätig: So waren im zweiten Halbjahr 2000 50 % der neu eingestellten Mitarbeiter bei Betrieben mit dem Hauptzweck der Arbeitnehmerüberlassung unmittelbar vorher ohne Beschäftigung, weitere 11 % befanden sich bis dahin noch nie in einem Arbeitsverhältnis. Insgesamt sind die Arbeitsverhältnisse in der Branche von kurzer Dauer: 11 % der Beschäftigungsverhältnisse wurden bereits vor dem Ablauf einer Woche wieder beendet, weitere 55 % bestanden nur für einen Zeitraum zwischen einer Woche und weniger als 3 Monaten. Lediglich 34 % der Leiharbeitsverhältnisse dauerten demnach mindestens ein Vierteljahr (Bundesanstalt für Arbeit 2001a).

### ***Dienst- und Werkverträge***

Wie bereits angemerkt, sind der Stand und die Entwicklung des Einsatzes von Dienst- und Werkvertragsarbeitnehmern nicht leicht zu quantifizieren. Die Beschäftigten gehen mit ihrem Arbeitsverhältnis zu ihrem Arbeitgeber in die Erwerbstätigenstatistik ein. Die Tätigkeiten im Rahmen der Erfüllung von Dienst- und Werkverträgen werden lediglich als Dienstleistungen mit ihrem Wert erfaßt, ohne dabei aber festzustellen, wieviel Arbeitskräfte als Fremdpersonal eingesetzt wurden.

Gleiches gilt für Unternehmen und ihre Arbeitskräfte aus dem Raum des europäischen Binnenmarktes, die in Deutschland tätig werden. Diese werden in der deutschen Erwerbstätigenstatistik nicht erfaßt, da sie in Deutschland nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, sondern grundsätzlich dem Steuer- und Sozialversicherungsrecht ihrer Herkunftsländer unterliegen. Aufgrund der Arbeitnehmerfreizügigkeit benötigen sie auch keine Arbeitserlaubnis in Deutschland und haben keine besonderen Meldepflichten zu erfüllen. Ihre Leistungen gehen lediglich als Dienstleistungsimporte in die volkswirt-

schaftliche Gesamtrechnung ein. Für 1997 wurde geschätzt, daß 165.000 EU-Werkvertragsarbeitnehmer in Deutschland tätig waren, seitdem ist jedoch von einem Rückgang auszugehen (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2000b: 38).

Lediglich über die Zahl der in der Bundesrepublik Deutschland tätigen Werkvertragsarbeitnehmer aus ost- und mitteleuropäischen Staaten lassen sich präzise Angaben machen. Ihre Beschäftigung erfolgt im Rahmen von Regierungsabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Entsendestaaten (vgl. dazu ausführlich: Sieveking/Reim/Sandbrink 1998; Reim/Sandbrink 1996; Faist u.a. 1999). Darin werden – in ihrer Höhe jährlich an die Arbeitsmarktlage in Deutschland angepaßte – Werkvertragskontingente vereinbart, nach denen sich die Anzahl der zur Erwerbstätigkeit zugelassenen Arbeitnehmer aus den betreffenden Staaten bemißt. Die entsandten Arbeitnehmer benötigen eine Erlaubnis durch das zuständige Arbeitsamt bzw. Landesarbeitsamt, die gegen eine Gebühr erteilt wird. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit (2000c) waren im Jahr 1999 durchschnittlich 40.000 Kontingent-Werkvertragsarbeitnehmer aus Mittel- und Osteuropa in Deutschland tätig. Nach einem stetigen Anstieg seit Ende der achtziger Jahre auf den Höchststand von 94.900 Beschäftigten im Jahr 1992 wurden die Kontingente – und die Zahl der entsandten Arbeitnehmer – bis 1998 wieder zurückgefahren. Lediglich die letzten 2 Jahre weisen wieder leicht steigende Beschäftigtenzahlen aus. Für die Abrechnungsperiode von Oktober 2000 bis September 2001 wurden Kontingente von 56.690 Werkvertragsarbeitnehmern festgelegt. Ein großer Teil der Beschäftigten ist traditionell im Baugewerbe tätig, von 73 % bzw. 76 % in der Hochphase 1992/1993 hat sich – auch im Zuge der konjunkturellen Schwierigkeiten in der Baubranche – der Anteil in den letzten Jahren bei ca. 40 % eingependelt (Bundesanstalt für Arbeit 2000c).

Über den Anteil der Kosten für Lohnarbeiten am Bruttoproduktionswert lassen sich für das Produzierende Gewerbe (vgl. Statistisches Jahrbuch, versch. Jahrgänge) Anhaltspunkte dafür finden, in welchen Branchen in besonderem Ausmaß Arbeitskräfte von Dienst- und Werkvertragsnehmern eingesetzt werden. Auch hier ist festzustellen, daß der Schwerpunkt eindeutig im Baugewerbe liegt. So machten Lohnarbeiten 1997 25 % der Kosten im Baugewerbe aus. Auf vorbereitende Baustellenarbeiten sowie Hoch- und Tiefbau entfiel dabei ein Anteil von 30 %, im Bereich der Bauinstallation und dem sonstigen Baugewerbe betrug der Anteil 11 %. Mit weitem Abstand folgen das Bekleidungs- und das Erdöl- und Erdgasgewerbe mit jeweils 14 %, erwähnenswert sind noch der Sonstige Fahrzeugbau (10 %), das Verlags-, Druck- und Vervielfältigungsgewerbe (9 %) und die Herstellung von Metallerzeugnissen (6 %). Auch in diesen Branchen ist ein starker Anstieg dieser Werte zu beobachten. Seit 1988 (früheres Bundesgebiet) hat sich der Anteil der Lohnarbeiten im Baugewerbe um 9 Prozentpunkte erhöht,

das entspricht einem Anstieg von 55 %. Das Verlags-, Druck- und Vervielfältigungsgewerbe verzeichnet einen absoluten Anstieg von 4 %, was eine Steigerung von 84 % in den letzten 9 Jahren darstellt. Auch im Bekleidungs-gewerbe ist mit 3 % absolutem und 23 % relativem Wachstum eine deutliche Ausweitung der Lohnarbeiten festzustellen. Generell fällt auf, daß die Branchen mit starkem Einsatz von Dienst- und Werkvertragsarbeitnehmern ebenfalls einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Personalkosten haben. Während die Kosten für Lohnarbeit anwachsen, ist der Personalkostenanteil – wenn auch nicht in gleichem Ausmaß – rückläufig.

Nicht nur an dem gestiegenen Anteil der Lohnarbeitskosten können wir erkennen, daß sich der Einsatz von Dienst- und Werkverträgen ausgeweitet hat, auch Befragungsdaten sprechen für eine solche Tendenz. So berichten Brewster/Mayne (1997) auf der Basis der Daten des Cranfield-Projektes, daß in allen untersuchten europäischen Ländern der Anteil der Unternehmen gestiegen ist, die angeben, Subkontrahierung zu nutzen.

Alles in allem können wir das Ausmaß der Veränderungen des Einsatzes von Werkvertragsarbeitnehmern schwerlich quantifizieren. Die Richtung der Veränderung läßt sich aber sehr wohl bestimmen: Alle Indizien deuten darauf hin, daß das Ausmaß der Subkontrahierung in den letzten Jahren zugenommen hat.

### 3. *Analyserahmen*

Unser Grundargument über die Voraussetzungen und Wirkungen des Fremdpersonaleinsatzes läßt sich in den folgenden sechs Schritten formulieren (vgl. Abbildung 2):

(1) Das Management nimmt zunehmenden *ökonomischen* Druck wahr und reagiert unter anderem mit dem *Einsatz von Fremdpersonal*, um die Kosten zu reduzieren und die Flexibilität zu erhöhen. Allerdings erfaßt dieses auf ökonomischen Überlegungen beruhende Argument nur einen Teil der Gründe, warum Unternehmen vermehrt den Einsatz von Fremdpersonal praktizieren. Folgt man Überlegungen der sozial-institutionalistischen Organisationstheorie, dann reagieren Unternehmen nicht nur auf ökonomische Probleme, sondern daneben oder sogar vor allem auf normative Anforderungen aus ihrer Umwelt – sie bevorzugen Praktiken bzw. Strategien, die als legitim gelten (vgl. z.B. Scott 1995; Walgenbach 1998; 1999). Daher ist zu vermuten, daß auch Unternehmen, die nur einem geringen bzw. keinem zunehmenden ökonomischen Druck – z.B. durch massive Konkurrenz – ausgesetzt sind, dennoch Fremdpersonal einsetzen, wenn bzw. weil dies von als erfolgreich geltenden Unternehmen erwartet wird (s. ähnlich Rust 1999).

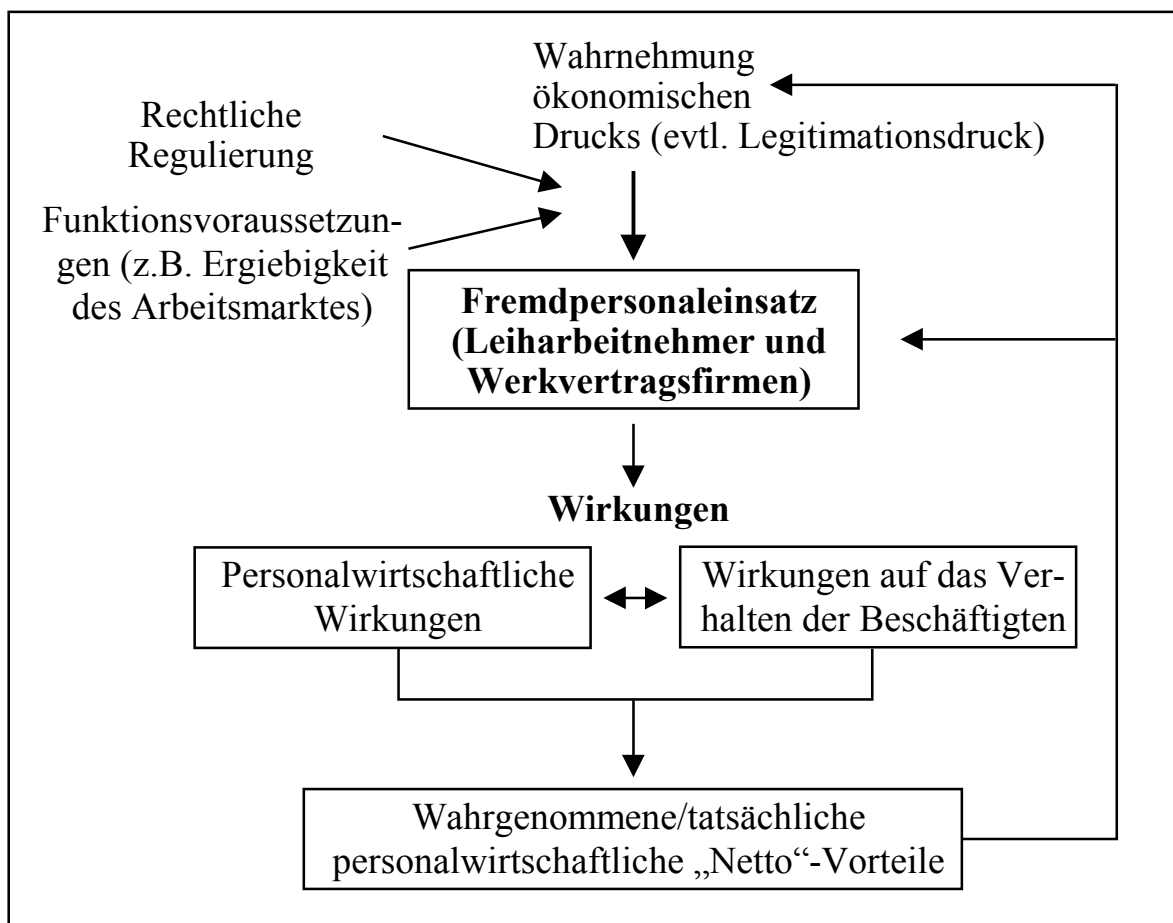


Abb. 2: Analyserahmen

(2) Fremdpersonaleinsatz als Arbeitskräftepolitik bedarf bestimmter, nicht in jedem Fall gegebener *Funktionsvoraussetzungen*, z.B. muß Fremdpersonal in genügender Menge und Qualität rechtzeitig am richtigen Ort verfügbar sein. Zudem muß der Fremdpersonaleinsatz *rechtlich zulässig* sein: Wenn wie im Baugewerbe Leiharbeit verboten ist, dann beschränkt dies die (legale) Nutzung von Fremdpersonal.

(3) Wir unterstellen, daß *Unternehmen* im personalwirtschaftlichen Bereich bestimmte *Interessen* verfolgen: Es besteht (a) ein Interesse an möglichst hoher (bzw. optimaler) *Verfügbarkeit* des Arbeitsvermögens: Unternehmen versuchen daher vor allem, einen qualitativ und quantitativ den Arbeitsaufgaben angemessenen Personalbestand sicherzustellen. Unter den Aspekt der Verfügbarkeit fassen wir zudem das Bestreben, die notwendige numerische und funktionale *Flexibilität* des Arbeitsvermögens zu gewährleisten: Die numerische Flexibilität ist definitionsgemäß um so höher, je rascher die Menge der Beschäftigten an wechselnde Nachfragemengen angepaßt werden kann; die funktionale Flexibilität ist um so höher, je leichter das Aggregat der Beschäftigten an wechselnde Arbeitsanforderungen angepaßt werden kann (s. ähnlich Atkinson 1984: 28). Weiterhin streben Unternehmen danach, (b) die *Wirksamkeit* des Arbeitsvermögens zu gewährleisten: Sie



wollen Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung transformieren; hier geht es um die Lösung von Motivations- und Loyalitätsproblemen (vgl. zu den Begriffen Wirksamkeit und Verfügbarkeit Kossbiel 1991: 340ff.). Und schließlich besteht ein unternehmerisches Interesse daran, (c) *Arbeitskosten* und *Transaktionskosten* in einem akzeptablen Rahmen zu halten. Das heißt, die Arbeitskosten und Transaktionskosten werden dem Nutzen – in bezug auf die oben genannten Ziele und Interessen – gegenübergestellt. Zu den Arbeitskosten zählen Personalkosten im engeren Sinne wie Lohn, Gehalt und die Personalnebenkosten, darüber hinaus Kosten für die Qualifizierung der Arbeitnehmer. Weiterhin rechnen wir auch die Kosten für Leiharbeiter und Werkverträge zu den Arbeitskosten, da hier ebenfalls (wenn auch nicht ausschließlich) Arbeitsleistungen entgolten werden. Zu den Transaktionskosten – zu den „Reibungen“ in einem sozialen System, um eine Metapher von Williamson (1990: 1) zu verwenden – gehören Ex-ante-Kosten wie Kosten der Beschaffung von Arbeitskräften und der Aushandlung von Verträgen, ebenso Ex-post-Kosten für die Überwachung der Vertragseinhaltung und für die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen. Darüber hinaus sind Konfliktkosten zu den Transaktionskosten zu zählen. Diese Interessen – Sicherung von Verfügbarkeit und Wirksamkeit sowie Begrenzung der Arbeits- und Transaktionskosten – gelten sowohl für die auftraggebenden als auch die auftragnehmenden Unternehmen.

(4) Der Fremdpersonaleinsatz hat *Folgen für die Realisierung der Arbeitnehmerinteressen* und damit für das Verhalten und die Einstellungen der Arbeitnehmer sowie für die sozialen Beziehungen im Unternehmen. Ebenso wie für das Management müssen wir auch für die Arbeitnehmer Angaben über ihre Interessen machen. Wir arbeiten mit sehr einfachen Annahmen: Ebenso wie die Arbeitgeberseite (wir differenzieren nicht zwischen Management und Unternehmern) wollen die Arbeitnehmer ihre Ressourcen, hier ihr Humankapital, optimal verwerten: Sie haben vor allem ein Interesse an einem Arbeitsplatz, zudem an gesichertem, dem Anspruchsniveau genügendem Einkommen. Diese Interessen, die wir später noch differenzierter beschreiben werden, gelten sowohl für die Beschäftigten der auftraggebenden als auch der auftragnehmenden Unternehmen. Je nachdem, inwieweit die Realisierung dieser Interessen positiv oder negativ durch den Fremdpersonaleinsatz beeinflusst wird, sind Motivations- und Leistungseffekte, zudem Wirkungen auf die sozialen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einerseits und innerhalb der Beschäftigten andererseits zu erwarten.

(5) Der Fremdpersonaleinsatz hat, so vermuten wir, *personalwirtschaftliche Wirkungen*: Erstens sind direkte Wirkungen z.B. in Form geringerer Lohnkosten und erhöhter numerischer Flexibilität zu erwarten. Zweitens vermuten wir indirekte (tendenziell mittel- oder langfristige) personalwirtschaftliche Wirkungen, die über das möglicherweise veränderte Verhalten der

Arbeitnehmer und den Wandel der sozialen Beziehungen ausgelöst werden. Und drittens ist anzunehmen, daß sich die Personalarbeit generell inhaltlich und organisatorisch verändert, wenn z.B. die Personalabteilung nicht mit dem Fremdpersonaleinsatz befaßt ist, sondern sich nur noch auf eine immer kleiner werdende Stammebelegschaft konzentriert.

Zu untersuchen ist vor allem, ob nicht mögliche langfristige Nachteile (z.B. in Form von abnehmender Motivation, Leistungszurückhaltung und Vertrauensverlusten) letztlich die Vorteile der Personalkostenreduzierung und Flexibilitätserhöhungen in vielen Fällen überkompensieren.

(6) Weiterhin unterstellen wir eine *Rückkopplungsschleife*: Je mehr das Management annimmt, daß die personalwirtschaftlichen Ziele durch den Einsatz von Fremdpersonal realisiert werden können, um so mehr etabliert sich die Nutzung des Fremdpersonals. Wir gehen zudem davon aus, daß viele Wirkungen für das Management bzw. die Personalarbeit erst langfristig auftreten und nicht immer ohne weiteres mit dem Fremdpersonaleinsatz in Verbindung gebracht werden. Deshalb bleiben negative Nettoeffekte der Nutzung von Leiharbeit und Werkvertragsunternehmen den relevanten Entscheidern oftmals verborgen, und es werden keine Korrekturen eines „übermäßigen“ Fremdpersonaleinsatzes vorgenommen.

Um Mißverständnissen entgegenzuwirken, erlauben wir uns einige Bemerkungen zum *normativen Status* unserer Aussagen. Wir gehen zwar von den typischen, empirisch beobachtbaren Interessen der Arbeitgeberseite aus und analysieren die Effekte des Fremdpersonaleinsatzes im Hinblick auf deren Ziele bzw. Interessen. Damit akzeptieren wir aber diese Ziele keineswegs bzw. nicht vorbehaltlos. Uns interessiert zunächst lediglich, ob und inwieweit die jeweiligen Ziele erreicht werden. Würde sich z.B. zeigen, daß Fremdpersonaleinsatz einen durchgängig positiven Zielbeitrag leistet, folgt hieraus an Empfehlungen – *nichts!* Aus empirischen Aussagen lassen sich nun einmal keine normativen Aussagen ableiten. Empfehlungen – z.B. den Fremdpersonaleinsatz auszuweiten – setzen voraus, daß wir wertende Aussagen zu den Zielen einführen, d.h., daß wir nicht nur sagen, daß die Arbeitgeberseite bestimmte Ziele *hat*, sondern daß diese auch „gut“ und daher zu realisieren sind. Die (meist implizite) Unterstellung bestimmter Ziele als „gut“ dürfte in der Personalwirtschaftslehre gängig sein, allerdings meinen wir, daß man normative Prämissen nicht vorbehaltlos akzeptieren kann, sondern daß derartige Aussagen (demokratisch) gerechtfertigt werden müssen. (Dies gilt selbstverständlich nicht nur für Arbeitgeber-, sondern auch für Arbeitnehmerziele, Verbraucherziele usw.). Man könnte uns allerdings vorwerfen, daß bereits in der Konzentration unserer Analyse auf vorrangig ökonomische Interessen eine gewisse Einseitigkeit zugunsten der Arbeitgeberseite liegt. Wir glauben jedoch, daß es für eine kritische Analyse notwendig ist, von der

Realität kapitalistischer Unternehmen auszugehen, in denen das ökonomische Interesse, die „Verwertungslogik“ (Türk 1989), alle anderen dominiert. Wir wenden uns damit entschieden gegen die Idealisierung, gegen das „Schönreden“ unternehmerischer bzw. personalwirtschaftlicher Interessen und Praktiken, wie man sie in vielen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern und in den meisten Einführungen zum Themenbereich Personalwesen vorfindet (Neuberger 1997 und Wimmer/Neuberger 1998 bilden eine seltene Ausnahme).

Den skizzierten Analyserahmen wenden wir nun auf die Problematik des Fremdpersonaleinsatzes an.

#### **4. Personalwirtschaftliche Wirkungen des Fremdpersonaleinsatzes I: Vorteile für die einsetzenden Unternehmen?**

Bevor wir die Vor- und Nachteile des Fremdpersonaleinsatzes betrachten, wollen wir dessen *Funktionsvoraussetzungen* skizzieren. Sind die Voraussetzungen nicht gegeben, dann kann Fremdpersonaleinsatz nicht oder nur in geringerem Maße realisiert werden.

##### **4.1 FUNKTIONSVORAUSSETZUNGEN DES FREMDPERSONALEINSATZES**

Die Beschäftigung, der Einsatz und die Nutzung von Fremdpersonal sind voraussetzungsvoll. Es müssen bestimmte Funktionsbedingungen gegeben sein. Zu unterscheiden ist zwischen außerbetrieblichen, einzelwirtschaftlich kaum beeinflussbaren Voraussetzungen einerseits und innerbetrieblichen, prinzipiell vom Unternehmen veränderbaren Bedingungen andererseits.

*Außerbetrieblich* müssen vor allem arbeitsmarktliche und -rechtliche Funktionsvoraussetzungen gegeben sein: Erstens muß ein in quantitativer und qualitativer Hinsicht ausreichendes Angebot an Fremdpersonal zur Verfügung stehen. Wie wir gezeigt haben, hat in den letzten Jahren die Zahl der Leiharbeitsfirmen und Leiharbeitnehmer zugenommen. Gleiches gilt vermutlich für die Werkvertragsnehmer: Die (wenigen) empirischen Indizien deuten darauf hin, daß die Anzahl der Werkvertragsnehmer (und der Anteil der Werkvertragsbeschäftigten an der Gesamtarbeitnehmerschaft) zugenommen hat. Zu vermuten ist, daß auch die im Vergleich zu früheren Zeiträumen hohe Arbeitslosigkeit das Angebot an Fremdpersonal gefördert hat. Firmen suchen in ökonomischen Krisensituationen einerseits nach Ausgleichsmöglichkeiten für Nachfragerückgänge und sind eher bereit, Aufträge für andere Unternehmen im Werkvertragsverhältnis zu übernehmen; auch die Arbeitnehmer werden bei (drohender) Arbeitslosigkeit eher bereit sein, als Leiharbeiter oder als Werkvertragsarbeitnehmer tätig zu sein. Somit ist indirekt eine hohe Arbeitslosigkeit positiv funktional für eine Personalstrategie, die den Fremd-

personaleinsatz als wesentliches Element nutzt. Zu beachten ist, daß Fremdpersonal nicht nur in ausreichender Menge, sondern auch in der richtigen Qualität zur Verfügung stehen muß. Wir werden noch zeigen, daß genau diese Voraussetzung gefährdet ist, wenn der Fremdpersonaleinsatz zunimmt – die Strategie droht ihre eigene Funktionsvoraussetzungen zu gefährden. Eine zweite außerbetriebliche Funktionsbedingung besteht im Ausmaß der rechtlichen Regulierung des Fremdpersonaleinsatzes: Wenn – wie im Baugewerbe – die Leiharbeit weitgehend verboten ist, dann nutzen die Arbeitgeber das Instrument (legal) nicht und greifen auf andere, möglichst wirkungsäquivalente Maßnahmen zurück, im Fall der Bauwirtschaft auf Werkverträge. In Deutschland hat vor allem die rechtliche Liberalisierung der Leiharbeit (u.a. die sukzessive Ausweitung der Verleihdauer) den Einsatz von Fremdpersonal gefördert.

Zu den *innerbetrieblichen*, prinzipiell vom Unternehmen veränderbaren Bedingungen gehört vor allem eine dem Fremdpersonaleinsatz angepaßte Arbeitsorganisation. Zum einen muß die Gesamtheit der Arbeitsaufgaben so zerlegt werden, daß einzelne Aufgabenkomplexe von Werkvertragsunternehmen oder einzelne Arbeitstätigkeiten von Leiharbeitnehmern übernommen werden können. Zum anderen müssen die Einzelaktivitäten aufeinander abgestimmt werden. Auch für die Beschaffung, die Auswahl, den Einsatz und die Kontrolle der Leistungsquantität und -qualität der Fremdfirmen und des Fremdpersonals ist entsprechend qualifiziertes Personal erforderlich, das diese Aufgaben übernehmen kann. Wie wir noch zeigen werden, verändert die Realisierung dieser Funktionsbedingungen z.T. auch die Personalarbeit und ihre Integration in die Unternehmensstrategie.

Insbesondere die betrieblichen Voraussetzungen bzw. deren Schaffung speziell für den Fremdpersonaleinsatz können wir auch zu den Kosten, den Nachteilen des Fremdpersonaleinsatzes rechnen. Insgesamt werden in der Literatur eher die Vorteile dargestellt. So findet man eine Vielzahl von Hinweisen auf die personalwirtschaftlichen Vorteile der Nutzung von Leiharbeitern. Über personalwirtschaftliche Nachteile wird dagegen insgesamt sehr wenig berichtet (vgl. ansatzweise aber Weuster 1982; 1986; Britsch 1987). Noch viel weniger findet man über die personalwirtschaftlichen Nachteile, aber auch Vorteile des Einsatzes von Werkvertragsarbeitnehmern. Grundsätzlich lassen sich die in der Literatur genannten Wirkungen für die Unternehmen nach der Reihenfolge der Nennungshäufigkeit folgendermaßen zusammenfassen (vgl. aus wissenschaftlicher Perspektive insb. Bresnen u.a. 1985; Bresnen/Fowler 1994; Voswinkel 1995; Rudolph/Schröder 1997; Syben 1999; aus Praktikersicht z.B. Britsch 1987; Bögelein 1999; Watzka 2000; aus gewerkschaftlicher Perspektive z.B. Kock 1990; 1992; 1993; Wagner/Ulber/Hinrichs o.J.; Kittner 1999: 97): (1) Lohn- und Transaktionskosteneffekte (Kosteneffekte), (2) Erhöhung vor allem der numerischen

Flexibilität; wir fassen diesen Aspekt als Verfügbarkeitseffekt auf, sowie (3) Wirkungen auf das Arbeitnehmer- bzw. Leistungsverhalten und die sozialen Beziehungen (wir bezeichnen dies als Wirksamkeitseffekte). Diese drei Wirkungsbereiche stellen keine voneinander unabhängige Dimensionen dar. Zum Beispiel werden Kosteneffekte zum Teil durch Verfügbarkeits- und Wirksamkeitseffekte beeinflusst und umgekehrt.

## 4.2 LOHNCOSTENEFFEKTE

Die Reduktion von Personalkosten (über Einsparung von Lohnkosten) wird – neben der numerischen Flexibilisierung – als eines der wesentlichen Ziele der Externalisierung und des Fremdpersonaleinsatzes angesehen (vgl. z.B. Bresnen u.a. 1985; Bresnen/Fowler 1994; Pfeffer/Baron 1988; Malloch 1991; Davis-Blake/Uzzi 1993; Cappelli 1995; s.a. Harrison/Kelley 1993; Watzka 2000). Lohnkostensenkende Effekte resultieren vor allem daraus, daß die Bruttolöhne und die Personalzusatzkosten für Fremdpersonal niedriger liegen und teilweise Kosten für die Qualifizierung eigenen Personals eingespart werden können. Außerdem kann die permanente Konkurrenz des Fremdpersonals Lohnforderungen und andere kostenverursachende Ansprüche des regulären Personals dämpfen. Diese Punkte erläutern wir im folgenden ausführlicher.

### *Niedrigere Bruttolöhne und Personalzusatzkosten*

Eine erste und wichtige Ursache für Lohnkostendifferenzen besteht darin, daß Leiharbeiter oder Arbeitnehmer von Werkvertragsunternehmen keinem oder einem für das auftraggebende Unternehmen günstigeren Tarifvertrag unterliegen (Wirth 1999: 216; Malloch 1991). Fremdpersonaleinsatz wird daher von den Gewerkschaften häufig als ein Instrument der *Tariffucht* gebrandmarkt (vgl. z.B. Bahl 1979; Wagner/Ulber/Hinrichs o.J.).

Die Einspareffekte eines Tarifwechsels können erheblich sein. Volker Stief, Personalleiter der Drägerwerke, berichtet, daß die Ausgliederung des Speditionsbereiches und der Wechsel vom Metall- zum Verkehrstarifvertrag 15 % Personalkosteneinsparung bewirkt hätten (Stief 1997: 725). So beträgt nach seinen Berechnungen das höchste Tarifgehalt im Verkehrstarifvertrag lediglich 58 % des Metalltarifvertrags; außerdem sind das Urlaubsgeld und die Jahressonderzahlungen niedriger, und die Arbeitszeit ist 3,5 Stunden pro Woche länger. Allerdings erwähnt Stief auch die über etliche Jahre andauernden und teilweise vor Gericht ausgetragenen Konflikte mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat. Solche aus Konflikten entstehenden, eher verborgenen Kosten müßten unserer Ansicht nach den vordergründigen Einsparungen gegengerechnet werden. Wir werden auf diesen Aspekt später zurückkommen.

Die „Rechnung“ geht natürlich nur auf, wenn die Bruttolöhne und/oder die Personalzusatzkosten für Leiharbeiter sowie für die Beschäftigten von Werkvertragsunternehmen deutlich unter denen der regulären Arbeitskräfte liegen (*ceteris paribus*, insb. ist die Arbeitsleistung analytisch konstant zu halten). Dies ist für *Leiharbeiter* der Fall: Sie verdienen im Jahre 1995 63 % des Einkommens vergleichbarer regulärer Arbeitskräfte. Je geringer die Arbeitnehmer qualifiziert sind, desto größer ist der Lohnabstand: Niedrig qualifizierte Arbeitnehmer erhielten lediglich knapp 60 % des durchschnittlichen Monatseinkommens (Rudolph/Schröder 1997: 117). Die Kosten, die dem Entleiher berechnet werden, liegen über diesem geringeren Bruttolohn, da Verleihunternehmen mit einem Aufschlag von 60 bis 80 % auf die Bruttoentgelte der Leiharbeiter kalkulieren (Voswinkel 1995: 124; nach Becker 1998: 104 betragen die Zuschläge jedoch lediglich 20 bis 50 %). Für den Verleiher ergeben sich diese Aufschläge aus den Kosten für Zeiten, in denen er die Leiharbeiter nicht einsetzen kann, aber dennoch entlohnen muß, hinzu kommen Verwaltungskosten und ein Gewinnzuschlag. Dem ist aus Sicht des potentiellen Entleihers gegenzurechen, daß für reguläre Arbeitskräfte zusätzlich zum Bruttolohn Personalzusatzkosten anfallen, die im Produzierenden Gewerbe (West) etwa 80 % des Bruttolohnes ausmachen (IW 2000: 61). Diese Kosten entfallen für Leiharbeiter beim Entleihbetrieb, nicht beim Verleiher. Das bedeutet vereinfacht gesprochen, daß Leiharbeit für den Entleihbetrieb bei *gleichen* Stundenlöhnen und Personalzusatzkosten der Leiharbeiter etwa ebenso teuer wäre wie die Beschäftigung eigenen, regulären Personals: Einerseits entfallen für das entleihende Unternehmen die 80 % Personalzusatzkosten, andererseits schlägt der Verleiher bis 80 % auf den Bruttolohn auf. Da die Stundenlöhne für Leiharbeiter aber niedriger liegen, resultiert hieraus ein Lohnkostenvorteil.

Inwieweit nicht nur die eigentlichen Löhne, sondern auch die Personalzusatzkosten für Leiharbeiter niedriger sind als für regulär Beschäftigte, läßt sich aufgrund fehlender Daten schwer einschätzen. Vieles deutet aber darauf hin, daß auch in dieser Hinsicht ein Fremdpersonaleinsatz Kostenvorteile mit sich bringt. In einer Broschüre der IG Metall wird aus einem Werbeschreiben eines Verleihbetriebes zitiert: „Viele der in den vergangenen fetten Jahren angehäuften Privilegien für ihre Mitarbeiter werden bei uns ausgeschaltet. Keine zusätzlichen Pausen, keine kostenlose Arbeitskleidung, keine Kantinenzuschüsse, keine Fahrgeldzuschüsse, keine Kosten für Gesundheitszeugnisse, keine Kosten für Jubilare, Hochzeiten u.a., ... keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle wie auch bei Kuren u.a., keine Urlaubs- und Weihnachtsgelder, keine Altersversicherungen“ (Wagner/Ulber/Hinrichs o.J.: 11).

Die Frage, ob der Einsatz von *Werkvertragsarbeitnehmern* ähnliche Lohnkostenvorteile wie Leiharbeit hat, läßt sich aufgrund der wenigen vorliegenden Daten nur mit Vorsicht beantworten. Mangels umfassender quanti-

tativer Daten ziehen wir fallstudienartig Befunde aus der Bauwirtschaft heran, die als eine prototypische Branche für den Einsatz von Fremdpersonal gelten kann (vgl. ausführlicher Nienhüser 1999a; b; Bosch/Zuehlke-Robinet 2000). In der Bauwirtschaft hat vor allem der Einsatz von ausländischen Werkvertragsunternehmen und deren Arbeitskräften rapide zugenommen. Der Grund besteht in der Möglichkeit, durch den Einsatz ausländischer Unternehmen Personalkosten einzusparen. Deutsche Bauunternehmen können aufgrund der seit 1993 in der EU bestehenden Dienstleistungsfreiheit Werkverträge mit ausländischen Bauunternehmen abschließen, die dann mit ihren Arbeitskräften bestimmte Gewerke auf hiesigen Baustellen selbständig erstellen (Koch 1991; Worthmann 1997). Die ausländischen Werkvertragsarbeiter dürfen für ein Jahr nach Deutschland entsandt werden. In der Baubranche wird den Arbeitnehmern jedoch – anders als in anderen Branchen – durch das am 1.3.1996 in Kraft getretene Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) ein tariflicher *Mindestlohn* von derzeit 9,80 € in Westdeutschland und 8,63 € in Ostdeutschland garantiert, außerdem ein Mindesturlaub und Urlaubsgeld. Der Mindestlohn liegt unter der niedrigsten Tariflohngruppe für reguläre, inländische Arbeitskräfte. Entscheidend für die Personalkostenvorteile sind jedoch die Abgaben zur Sozialversicherung, die sich nach den Bedingungen des Entsendelandes richten und dort in der Regel deutlich niedriger liegen als in Deutschland. Wegen der geringeren Sozialleistungen, aber auch aufgrund der niedrigeren Löhne liegen daher die gesamten Personalkosten für Werkvertragsarbeiter unter denen, die für eigene, „reguläre“ Arbeiter zu zahlen wären. So geht man davon aus, daß für einen portugiesischen Bauarbeiter, der von einem ausländischen Unternehmen nach Deutschland entsandt wird, einschließlich Lohnnebenkosten knapp 25 DM zu zahlen sind, während bei einem deutschen Bauarbeiter mit einem Stundensatz von rund 50 DM zu kalkulieren ist (Diederichs/Getto/Vohmann 2000: 2). Lohnkostenvorteile durch den Einsatz von Werkvertragsunternehmen bestehen jedoch nicht nur in der Bauwirtschaft: So lag in einem vor dem Arbeitsgericht Bochum verhandelten Fall der – bereits übertarifliche – Lohn der Arbeitnehmer einer Fremdfirma 7,50 DM je Stunde unter dem Lohn vergleichbarer Arbeitnehmer des Automobilherstellers, der das Fremdpersonal einsetzte (Kreuder 1993: 317).

### **Qualifizierungskosten**

Der Einsatz von Fremdpersonal hat den Vorteil, daß ein Unternehmen einen Teil der notwendigen Qualifikationen nicht mehr selbst produzieren und vorhalten muß, sondern bei Bedarf „ausleihen“ bzw. über Werkvertragsunternehmen die entsprechende Leistung zukaufen kann. So praktizieren Unternehmen vermehrt zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und externalisieren – meist über Werkverträge – solche Arbeiten, die spezielles Wissen etwa im

Umgang mit spezifischen Technologien erfordern und zudem selten anfallen: z.B. Spezialgeräte erfordern Wartungs- und Reinigungsarbeiten, Servicearbeiten an EDV-Anlagen oder die Entwicklung und Programmierung spezieller Software. Wenn solche Spezialaufgaben nicht dem eigentlichen Betriebszweck dienen und nur vorübergehender Art sind, dann bietet der Einsatz von Fremdpersonal häufig bessere Arbeitsergebnisse bei gleichen Kosten (bzw. gleiche Ergebnisse bei niedrigeren Kosten) (vgl. Walle 1998: 35). Damit reduzieren sich c.p. die Qualifizierungskosten: Die Notwendigkeit, Qualifikationen z.B. an neue Technologien anzupassen, wird auf die Fremdfirmen bzw. die Verleihunternehmen überwältigt. So zeigt sich etwa in der Bauwirtschaft eine Tendenz, immer weniger in Ausbildung (Syben 1999) und andere Qualifizierungsmaßnahmen (Winch 1998) zu investieren. Als eine Ursache dieser reduzierten Ausbildungsneigung wird der vermehrte Einsatz von Subunternehmen gesehen (Winch 1998: 539; Syben 1999). Diese Vermutung einer Überwälzung von Qualifizierungskosten wird auch durch Befunde von Kochan u.a. (1994) gestützt. Sie weisen für die Chemieindustrie in den USA darauf hin, daß Kosten für notwendige Sicherheitstrainings auf die Fremdfirmen verlagert werden. Da diese aber selbst unter erheblichem Kostendruck stehen, finden weniger Schulungsmaßnahmen in Sicherheitsfragen statt als notwendig wären, und die Beschäftigten der Subunternehmen erhielten weniger Sicherheitstrainings als die regulären Arbeitskräfte (Kochan u.a. 1994: 59; s.a. Kochan/Wells/Smith 1992).

### ***Indirekte Senkung von Lohnkosten durch Droheffekte***

Ein weiterer, eher subtiler, schwer nachzuweisender und längerfristig wirksamer Lohnkostensenkungseffekt resultiert aus der permanenten Bedrohung des Stammpersonals, durch Fremdpersonal ersetzt zu werden (Däubler 1998: 1013): Das Fremdpersonal bildet eine „Reservearmee“ (Marx 1980: 502; s.a. Blien 1986). Zwar kann kaum die *gesamte* Stammebelegschaft substituiert werden, und die Beschäftigungssicherheit des Kernpersonals als *Kollektiv* nimmt evtl. durch Fremdpersonaleinsatz sogar zu (Atkinson 1984; Becker 1998), da ein durch Nachfragerückgänge bedingter Abbau der regulären Belegschaft wenigstens zum Teil durch die Auflösung von Leiharbeitsverhältnissen und die Beendigung von Werkverträgen vermieden werden kann. Allerdings ist die Größe der Stammebelegschaft keine fixe, den Arbeitnehmern bekannte Größe, und *einzelne* Arbeitstätigkeiten, Arbeitskräfte oder sogar ganze Unternehmensbereiche sind prinzipiell immer disponibel. Solange nicht eindeutig klar ist, welche Tätigkeit und welche Arbeitskraft in welchem Maße betroffen sein könnte, schwebt das Damoklesschwert des Arbeitsplatzverlustes permanent auch über vielen Stamarbeitnehmern.

Die Bedrohung hat deswegen lohnkostensenkende Effekte, weil durch sie die Kernbelegschaft vermutlich eher bereit ist, ungünstigere Arbeits- und Ent-



lohnungsbedingungen zu akzeptieren (O'Connell Davidson 1991: 251f.). Ein Zitat aus einem Interview mit einem Manager illustriert, daß die Disziplinierung der Stammebelegschaft nicht nur eine Funktion des Fremdpersonaleinsatzes darstellt, sondern vom Management durchaus beabsichtigt sein kann: „... subcontractors provide `a bit of a stick to beat direct labor`“ (O'Connell Davidson 1991: 254). Ähnliches dürfte nicht nur für den Einsatz von Subunternehmen, sondern auch für Leiharbeit gelten. Zumindest wirbt ein Leiharbeitsunternehmen mit der Aussage: „Durch unsere Mitwirkung wird Ihren Arbeitnehmern bewußt, daß sie ersetzbar sind, dieses senkt, das können wir nachweisen, Ihre Krank- und Fehlzeiten“ (zitiert in Wagner/Ulber/Hinrichs o.J.: 11). (Uns ist sehr wohl klar, daß Beispiele und Interviewzitate keine besonders starken Argumente liefern und umfassende empirische Befunde nicht ersetzen können.)

### 4.3 TRANSAKTIONSKOSTENEFFEKTE

Transaktionskostenwirkungen treten in mehrfacher Form auf. Zu ihnen zählen vor allem Kosten der Beschaffung von Arbeitskräften und des Abschlusses von Verträgen, zudem Kosten für die Überwachung der Vertragseinhaltung, aber auch Kosten in Form von Konflikten mit Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretern, z.B. bei der Auflösung von Arbeitsverträgen.

#### ***Kosten für Personalbeschaffung und -verwaltung***

Beim Einsatz von Fremdpersonal entfallen – im Vergleich zu Neueinstellungen – Kosten der *Personalsuche und -auswahl*. Zudem werden die Personalverwaltungskosten auf die Fremdfirmen überwält (Rudolph/Schröder 1997: 122). Allerdings sind hier Kosten für die Suche und Auswahl von Fremdfirmen gegenzurechnen. Da viele Unternehmen jedoch längerfristig mit bestimmten Leiharbeits- oder Werkvertragsfirmen zusammenarbeiten (Kock 1990; Nienhüser 1999b), dürften diese Kosten relativ gering sein.

Fremdpersonalnutzung hat auch deswegen transaktionskostensenkende Effekte, weil ein großer Teil des *Risikos, bei der Personalauswahl Fehler zu begehen* und einen ungeeigneten Arbeitnehmer auszuwählen, weitgehend auf den Verleiher oder das Werkvertragsunternehmen überlastet werden kann. Zeitarbeitsfirmen garantieren in ihren Allgemeinen Geschäftsbedingungen eine Art „Rückgabe- bzw. Umtauschrecht“. Der Entleiher kann den Leiharbeitnehmer innerhalb der ersten vier Stunden zurückschicken und erhält eine Ersatzkraft. Diese ersten vier Stunden werden dem Entleiher nicht in Rechnung gestellt (vgl. die Geschäftsbedingungen der Firma Manpower, abgedruckt bei Maurer 1995: 152, ebenso Dragendorf/Heering/John 1988: 157; Schröder 1997: 8). Auch der Einsatz von Werkvertragsunternehmen kann aus Personalauswahlfehlern resultierende Transaktionskosten verringern: Werkverträge sehen vor, daß eine bestimmte Leistung erbracht wird.

Wenn die Leistungsmenge und -qualität nicht den Vereinbarungen genügt, kann das auftraggebende Unternehmen Nachbesserung verlangen. Allerdings müssen für die Prüfung der Qualifikation bzw. Leistung der Leiharbeitnehmer, ebenso für die Kontrolle der Leistungsmenge und -qualität bei Werkverträgen Arbeitszeiten – sprich Transaktionskosten – aufgewendet werden. Diese sind den eingesparten Kosten gegenzurechnen.

Transaktionskostenvorteile entstehen weiterhin daraus, daß der Einsatz von Leiharbeitnehmern nicht selten als *Mittel der Personalerprobung* genutzt wird (Bögelein 1999: 216). Der Arbeitgeber des Beschäftigungsbetriebes kann sich vor allem während einer längeren Entleihdauer über die Qualifikation, Arbeitsweise und Motivation informieren und diese Zeit als eine Art Probezeit nutzen. Bei einer späteren Übernahme des Leiharbeiters entfallen dann Personalbeschaffungskosten, z.B. für Inserate, aber auch für langwierige Personalauswahlgespräche usw. (Walle 1998: 36).

### ***Vermeidung von Mitbestimmungskosten***

Eine Funktion oder gar ein Ziel des Einsatzes von Fremdpersonal wird insbesondere in der gewerkschaftsnahen oder gewerkschaftlichen Literatur darin gesehen, der *gesetzlichen Mitbestimmung auszuweichen*. Zumindest kommt es immer wieder vor, daß Unternehmen versuchen, durch Fremdpersonalnutzung die Belegschaftsstärke zu reduzieren, um so die Anzahl der freizustellenden Betriebsräte zu verringern (Wirth 1999: 216 für den Einzelhandel), den Grenzwert von 100 Arbeitnehmern für die Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses zu unterschreiten oder auch unter den jeweils erforderlichen Beschäftigtenzahlen für die Anwendung der unterschiedlichen Unternehmensmitbestimmungsgesetze zu bleiben (Kittner 1999: 97). Darüber hinaus versuchen Unternehmen, durch Fremdpersonal die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Überstunden auszuhebeln (Wagner/Ulber/Hinrichs o.J.: 13): Wenn der Arbeitgeber einen zusätzlichen Arbeitsanfall durch Überstunden ausgleichen will, hat der Betriebsrat ein „echtes“ Mitbestimmungsrecht nach § 87 I Nr. 3 BetrVG, d.h., er kann die Zustimmung verweigern, und bei Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle. Beim Einsatz von Leiharbeitern oder Werkvertragsunternehmen hat der Betriebsrat dagegen nur Informations- und Unterrichtsrechte (insb. nach § 99 BetrVG Personelle Einzelmaßnahmen in Verbindung mit § 14 Abs. 3 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz), seine Zustimmung kann er kaum noch versagen. Wenn allerdings etwa ein Werkvertrag durch Zwischenschaltung eines Strohmannes und daher offensichtlich zu dem einzigen Zweck der Umgehung der Mitbestimmung abgeschlossen wird, liegt ein Rechtsmißbrauch vor, und der Vertrag ist unwirksam (Walle 1998: 267).

Ein Arbeitgeber kann also einerseits zwar Konflikte mit dem Betriebsrat und ggf. Entscheidungsverzögerungen vermeiden. Allerdings gibt es diese

Transaktionskostenvorteile nicht kostenlos: Versuche der Umgehung der Mitbestimmung werden andererseits die Verhandlungs- und Kompromißbereitschaft des Betriebsrates nicht gerade fördern, sondern vermutlich sogar eine Verweigerungshaltung hervorrufen, die zur Versagung der notwendigen Zustimmung bei anderen, vielleicht sehr wichtigen Entscheidungen führen kann. Die Nettoeffekte sind also nur sehr schwer einzuschätzen.

### ***Vermeidung von Gerechtigkeitsproblemen und Konflikten***

Wir vermuten, daß der Einsatz von Fremdfirmen und Fremdpersonal die Funktion erfüllt, Gerechtigkeitsprobleme und Konflikte (Transaktionskosten) zu reduzieren, indem man nicht mehr innerhalb des eigenen Personals differenziert, sondern stärker zwischen Fremdpersonal und regulärem Personal segmentiert. Diese Vermutung wollen wir nachfolgend näher erläutern.

Segmentationstheoretiker (z.B. Sengenberger 1987; Lutz 1987) unterstellen ebenso wie Transaktionskostentheoretiker (Williamson 1984), daß es für den Arbeitgeber in vielen Fällen funktional ist, die Belegschaft in unterschiedliche Segmente zu zergliedern – vereinfacht gesagt: in eine Stamm- und eine (interne) Randbelegschaft. Der Stammebelegschaft mit festen Beschäftigungsverhältnissen, relativ guten Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen werden daher diejenigen zugeordnet, die über spezifisches Humankapital verfügen, während man Arbeitskräfte, an deren Humankapital-spezifität geringe Anforderungen gestellt werden, eher der Randbelegschaft mit kurzfristiger vertraglicher Bindung an den Betrieb zuweist. Werden bei der Randbelegschaft nicht nur geringe Anforderungen an die Spezifität gestellt, sondern auch an die Qualifikationshöhe, dann sind eine relativ niedrige Entlohnung und wenig Aktivitäten zur Befriedigung anderer Arbeitnehmerinteressen effizient. Diesen funktionalistischen Überlegungen zufolge müßten in vielen Betrieben mindestens zwei Gruppen von Arbeitnehmern beschäftigt sein, die sich hinsichtlich ihrer Arbeitsplatzsicherheit, ihrer Entlohnungs-, Aufstiegs- und Arbeitsbedingungen stark unterscheiden. Eine solche Segmentierung ist allerdings nicht ohne weiteres, das heißt nicht ohne „Nebenwirkungen“ möglich: Arbeitnehmer aus der Stammebelegschaft einerseits und aus der Randbelegschaft andererseits arbeiten möglicherweise räumlich in enger Nähe, kommunizieren miteinander und vergleichen sich und ihre Beschäftigungsbedingungen (relativ zu ihrer Leistung). Zum Beispiel arbeiten nicht selten Facharbeiter mit speziellem, für das Unternehmen bedeutsamem Wissen mit Arbeitskräften zusammen, die ebenfalls einen Facharbeiterabschluß haben, aber nicht mehr in ihren Lehrberufen tätig sind und auf Arbeitsplätzen mit geringeren Anforderungen an die Humankapital-spezifität eingesetzt werden. Die erste Gruppe müßte nach Auffassung von (oft auch normativ argumentierenden) Transaktions-

kostentheoretikern mit entsprechenden Anreizen eng an den Betrieb gebunden werden, während solche Anreize für die zweite Gruppe ineffizient und daher zu versagen wären. Nun läßt sich auf der Basis der Equity-Theorie (Adams 1963) vermuten, daß sich die benachteiligten Arbeitskräfte ungerecht behandelt fühlen werden (bevorteilte Arbeitskräfte sehen ihre Bevorteilung in der Regel nicht als ungerecht an). Um ihre Benachteiligung auszugleichen, werden sie vermutlich versuchen, möglichst auch die Bedingungen der bevorteilten Gruppe zu erhalten oder aber ihre Leistung zu reduzieren (zwar sind dies nicht die einzigen Reaktionsformen, aber doch die wahrscheinlichsten). Auch die betriebliche Interessenvertretung wird sich bemühen, die Differenzen zwischen den Segmenten möglichst zu verringern und z.B. für Beschäftigungssicherheit für alle beiden Gruppen sorgen. Zudem läßt es das deutsche Arbeitsrecht auch nicht ohne weiteres zu, hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit zu differenzieren – es macht z.B. Kündigungsschutz bekanntermaßen nicht von der Humankapitalspezifität abhängig! All dies führt dazu, daß der Arbeitgeber innerhalb des regulären Personals weniger differenzieren kann, als er will. Der Einsatz von Fremdfirmen und Fremdpersonal erfüllt nun die Funktion, eine effiziente Differenzierung innerhalb der Gesamtheit der Arbeitskräfte vornehmen zu können und sich dabei jedoch weniger Konflikte mit der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung einzuhandeln: *Man differenziert weniger innerhalb des eigenen Personals, sondern stärker zwischen Fremdpersonal und regulärem Personal.* Zu vermuten ist, daß Leiharbeiter und Werkvertragsarbeitnehmer aufgrund ihrer kurzen Zugehörigkeit zum Betrieb relativ weniger mit dem Stammpersonal kommunizieren, sich weniger mit dieser Gruppe vergleichen und weniger häufig – für den Arbeitgeber – negative Reaktionen zeigen, als es bei den Mitgliedern der internen Randbelegschaft zu erwarten ist. Und wenn es auf Seiten des Fremdpersonals negative Reaktionen geben sollte (z.B. in Form von Forderungen), lassen sich diese teilweise wesentlich einfacher über eine Vertragsauflösung handhaben als bei internen Randbelegschaften. In der Regel akzeptieren auch Betriebsräte ungünstigere Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen eher für Fremdfirmenpersonal als für ihre eigenen Wähler (Kock 1990: 7), zu denen nicht nur die Stamm-, sondern auch die interne Randbelegschaft zählt (z.B. Teilzeitbeschäftigte, Arbeitnehmer mit befristeten Arbeitsverträgen usw.). Tendenziell reduziert also der Einsatz von Fremdpersonal Transaktionskosten, die aus dem sozialen Vergleich resultieren.

Ein weiterer transaktionskostensenkender Effekt besteht – wie bereits oben kurz erwähnt – darin, daß Fremdpersonaleinsatz die *Konflikte und ggf. die Sozialplankosten einer Auflösung von Arbeitsverhältnissen reduziert.* Während bei der Kündigung regulärer Arbeitskräfte häufig Konflikte mit den Beschäftigten bzw. dem Betriebsrat zu erwarten sind und u.U. Sozialplankosten anfallen, lassen sich Leiharbeitsverhältnisse und auch Werkverträge

konfliktfrei und ohne Sozialplan auflösen (s. ähnlich Bosch u.a. 1995: 304). Auch im Vergleich zu befristeten Arbeitsverhältnissen hat der Fremdpersonaleinsatz Vorteile, da befristete Beschäftigte die terminierte Beendigung ihres Vertrages möglicherweise nicht akzeptieren, Forderungen nach einer Verlängerung oder einer Übernahme in ein Dauerarbeitsverhältnis stellen und Konflikte entstehen. Insgesamt ist eine Reduzierung des Fremdpersonals daher „reibungloser“ und damit transaktionskosteneffizienter.

#### **4.4 VERFÜGBARKEITSEFFEKTE – ERHÖHUNG DER NUMERISCHEN UND FUNKTIONALEN FLEXIBILITÄT**

Erhöht der Einsatz von Fremdpersonal für die Unternehmen das Ausmaß der Verfügbarkeit? Wir wollen diese Frage im folgenden sowohl für die Dimension der numerischen als auch für die der funktionalen Flexibilität klären.

##### ***Numerische Flexibilität***

Die numerische Flexibilität ist um so höher, je einfacher der Bestand an Arbeitskräften in Übereinstimmung mit dem Arbeitskräftebedarf gebracht werden kann (Atkinson 1984). Das Flexibilitätsproblem ist um so größer, je stärker die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen in einem Unternehmen schwankt und je weniger diese Nachfrageveränderungen „abgepuffert“ werden können durch nicht-personelle Maßnahmen, etwa durch Lagerhaltung, durch Liefer- oder Wartezeiten usw. Nun haben die Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt auf flexible Spezialisierung umgestellt, sie orientieren sich stärker an wechselnden Kundenwünschen, streben nach kürzeren Lieferzeiten und versuchen Lagerhaltung möglichst zu vermeiden (vgl. z.B. Piore/Sabel 1989; Hammer/Champy 1993; Warnecke 1996; Womack/Jones 1997). Auftragsspitzen sind aufgrund wechselnder Kundenwünsche häufiger, können aber nicht mehr durch Lieferung von Lagerbeständen ausgeglichen werden; und während man früher in Auftragsflauten auf Lager produzierte, ist dies bei einer stark auf spezielle Kundenwünsche ausgerichteten Produktion kaum noch sinnvoll. Daher bildet das Personal gerade bei diesen flexiblen Unternehmen eine wichtige Flexibilitätsreserve: „Personal 'just-in-time'“ (Rudolph/Schröder 1997: 123; Zeidenberg 1990) ist ein wesentliches Mittel, um das Modell der flexiblen Spezialisierung realisieren zu können. Nicht die einzige, aber eine wichtige Möglichkeit der Erhöhung der numerischen Flexibilität besteht im Einsatz von Werkvertragsunternehmen und Leiharbeitern.

Die Erhöhung der numerischen Flexibilität hat auch eine Kostenseite: Sie führt zur *Vermeidung remanenter Lohnkosten und von Überstundenzuschlägen*: Bei einem festen Personalbestand, aber einem gleichzeitig schwankenden Bedarf an Arbeitskräften entstehen bei einem Arbeitskräfteüberschuß remanente Lohnkosten, d.h. Lohnleerkosten, denen keine Leistung gegenübersteht. Dies gilt um so mehr, je stärker Nachfrageeinbrüche sind und je schwieriger

es ist, die Menge bzw. die Kosten für das reguläre Personal anzupassen. Bei Nachfragespitzen und entsprechendem Arbeitskräftemangel entfallen durch den Einsatz von Fremdpersonal Überstundenzuschläge und Kosten für zusätzliche Einstellungen. Personalreserven, die zum Ausgleich von vorübergehendem Personalbedarf dienen, der durch Urlaub, Krankheit, Mutterschutzzeiten, Erziehungsurlaub usw. bedingt ist, können durch die Nutzung von Leiharbeit reduziert werden. Insgesamt ist Fremdpersonaleinsatz ein Mittel, um den Personalbestand möglichst exakt und rechtzeitig mit dem Personalbedarf in Übereinstimmung zu bringen.

Wir vermuten, daß Leiharbeit und Werkvertragsvergabe nicht in jeder Situation gleichermaßen geeignet sind: So dürfte der Einsatz von Werkvertragsunternehmen eher geeignet sein, längerfristige Schwankungen im Personalbedarf und andere Kapazitätsengpässe auszugleichen. Eine kurzfristige Anpassung der Personalmenge oder Lohnkostensenkungen werden dagegen seltener möglich sein: Die Projekte, die von Werkvertragsunternehmen übernommen werden, müssen in der Regel mit einem größeren zeitlichen Vorlauf geplant werden. Man muß sorgfältiger nach geeigneten Unternehmen suchen; dies um so mehr, je mehr spezielle Kenntnisse und Technologien erforderlich sind. Leiharbeit kann dagegen sehr kurzfristig zum Ausgleich von situativ auftretenden Personalengpässen eingesetzt werden. Nach den Fallstudien von Kock (1990) fordern Unternehmen oftmals erst zu Schichtbeginn Leiharbeiter an. Manchmal werden zuviel Arbeitskräfte bestellt, die man dann einfach wieder zurückschickt (Kock 1990: 20). Empirische Befunde unterstützen die Auffassung, daß Werkverträge häufiger aus Spezialisierungsgründen und weniger aus Gründen der Einsparung von Lohnkosten vergeben werden, während Leiharbeit eher aus Gründen der kurzfristigen numerischen Flexibilisierung und der Lohnkostenreduktion eingesetzt wird (Harrison/Kelley 1993).

### ***Funktionale Flexibilität***

Betrachten wir nun die Verfügbarkeit in Form der funktionalen Flexibilität. Sie ist um so höher, je leichter die Gesamtheit des Qualifikationsbestandes an Veränderungen der Arbeitsanforderungen angepaßt werden kann. Dies ist erstens möglich durch eine Anpassung der Qualifikationen der vorhandenen Beschäftigten, z.B. durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Das heißt, man verändert die Qualifikation einzelner Arbeitnehmer. Eine zweite Möglichkeit der Veränderung des Qualifikationsbestandes besteht darin, entsprechend qualifizierte Beschäftigte als Eigen- oder Fremdpersonal hinzuzufügen bzw. vorhandene Arbeitnehmer gegen Beschäftigte mit „passenderen“ Qualifikationen auszutauschen. Man verändert hier das Aggregat der Beschäftigten, ohne auf die Qualifikation eines einzigen Arbeitnehmers Einfluß zu nehmen.

Die erste Möglichkeit ist dann geeignet, wenn die Arbeitsaufgaben betriebspezifische Qualifikationen erfordern, da betriebspezifisches Wissen und Fertigkeiten nur durch lange Zugehörigkeit zum Betrieb erworben werden können. Sind keine spezifischen Qualifikationen notwendig, kommt die zweite Möglichkeit in Frage: Der Einsatz von Fremdpersonal kann in dieser Situation erheblich flexibler und kostengünstiger sein als die Neueinstellung und die Um- oder Neuqualifizierung vorhandener Arbeitnehmer: Selbst relativ hochqualifizierte Facharbeiter oder Fachkräfte, an die unspezifische Anforderungen gestellt werden, können prinzipiell (sofern ein entsprechendes Arbeitskräfteangebot vorhanden ist) über Werkvertragsunternehmen, z.T. auch über Leiharbeitsfirmen, rekrutiert werden. Arbeitskräfte, an die relativ geringe Qualifikationsanforderungen gestellt werden, dürften sowieso vergleichsweise unproblematisch mittels Fremdpersonaleinsatz beschafft werden können.

Wir können festhalten, daß mittels Fremdpersonaleinsatz nicht nur die numerische, sondern auch die funktionale Flexibilität gesteigert werden kann.

#### **4.5 WIRKSAMKEITSEFFEKTE – VORTEILE ZUNICHTE GEMACHT DURCH ARBEITNEHMERREAKTIONEN?**

Mit Wirksamkeit meinen wir hier das Problem für den Arbeitgeber, daß das Arbeitsvermögen der Beschäftigten auch in konkrete Arbeitsleistung transformiert werden muß: Die Arbeitnehmer sollen nicht nur ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, sondern die vertraglich häufig kaum genau zu spezifizierende quantitative und qualitative Arbeitsleistung auch tatsächlich erbringen. Nun ist nicht auszuschließen, daß Fremdpersonal bei gegebenen Kosten eine quantitativ oder qualitativ schlechtere Leistung erbringt, weil es sich relativ gegenüber dem Stammpersonal benachteiligt fühlt und darauf mit Unzufriedenheit und Leistungszurückhaltung reagiert. Es ist z.B. auch zu fragen, ob nicht Nacharbeiten durch eigene Arbeitskräfte notwendig werden und eine im Vergleich zum Einsatz von regulärem Personal stärkere Kontrolle der Leistung erforderlich ist. Letztlich könnte es also sein, daß die bisher behandelten Lohn- bzw. Transaktionskostenvorteile des Fremdpersonaleinsatzes reduziert oder gar überkompensiert werden. Um diese Frage zu beantworten, ist es unumgänglich, die Reaktionen der Arbeitnehmer auf ihre Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen mit einzubeziehen. Wir werden also Antworten auf die Frage nach möglichen Wirksamkeitseffekten zurückstellen und zunächst die Folgen des Fremdpersonaleinsatzes für die Realisierung der Arbeitnehmerinteressen analysieren.

## **5. *Nachteilige Wirkungen des Fremdpersonaleinsatzes für die Arbeitnehmer?***

Um verhaltensrelevante Wirkungen für die Arbeitnehmer abschätzen zu können, ist es notwendig, zunächst deren Interessen (zum Interessenbegriff vgl. insb. Mittelstraß 1975) zu identifizieren. Nach den Untersuchungen des Wohlfahrtssurveys sind den Beschäftigten im Arbeitsleben vor allem folgende Aspekte wichtig: Sicherheit des Arbeitsplatzes, gute Verdienstmöglichkeiten, Kontakte zu Kollegen sowie abwechslungsreiche Arbeit mit großem Handlungsspielraum (Statistisches Bundesamt 1995: 494). Wir wollen hier außerdem noch die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung hinzufügen und das (an sich selbstverständliche) Recht auf körperliche Unversehrtheit im Sinne der Vermeidung von Arbeitsunfällen bzw. der langfristigen Schädigung durch giftige Stoffe, radioaktive Strahlen usw. Welche Interessen jeweils dominant sind und wie stark sie auf Realisierung drängen, dürfte sich zwischen Fremd- und Stammpersonal unterscheiden: So schiebt sich möglicherweise bei Leiharbeitern das Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz in den Vordergrund; und das Einkommensinteresse könnte bei Leiharbeitern auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau befriedigt sein, weil viele von ihnen vor Aufnahme des Leiharbeitsverhältnisses arbeitslos waren und ihr Einkommen durch Aufnahme einer solchen Arbeitstätigkeit steigt (s.a. Schröder 1997: 287). Bei Stammarbeitnehmern steht vermutlich das Interesse an guten sozialen Beziehungen oder an abwechslungsreicher Arbeit weiter vorne in der „Liste“ der auf Realisierung drängenden Interessen, während die Interessen hinsichtlich der Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Verdienstmöglichkeiten stärker befriedigt sein dürften. Wir werden daher jeweils zwischen Leih- und Werkvertragsarbeitnehmern und dem Stammpersonal differenzieren und zum einen ihre unterschiedliche „objektive“ Situation, zum anderen ihre unterschiedlichen Interessenlagen berücksichtigen.

### **5.1 SICHERHEIT DES ARBEITSPLATZES**

Arbeitsplatzsicherheit meint das Ausmaß der Möglichkeit für einen Arbeitnehmer, einen von ihm gewollten Arbeitsplatz so lange innehaben zu können, wie es seinen Wünschen entspricht.

Wenn wir einschätzen wollen, inwieweit das Ziel eines sicheren Arbeitsplatzes für das Fremdpersonal im Vergleich zum regulären Personal erreicht wird, dann ist zunächst zu analysieren, wie sicher Arbeitsplätze bei Verleihunternehmen bzw. Werkvertragsunternehmen sind. Darüber hinaus kann die Beschäftigung als Fremdpersonal evtl. die Möglichkeit erhöhen, in ein vergleichsweise sicheres Normalarbeitsverhältnis mit einem auch örtlich festen Arbeitsplatz zu wechseln, weil insbesondere Leiharbeit u.a. der Personal-



erprobung dient und nicht selten einem späteren regulären Arbeitsverhältnis im entleihenden Betrieb vorausgeht.

Wie hoch ist die Arbeitsplatzsicherheit für Leiharbeiter und Werkvertragsarbeitnehmer? Leider verfügen wir nicht über Daten, die sich ohne weiteres auf unsere oben eingeführte Definition von Arbeitsplatzsicherheit beziehen lassen. Wir können lediglich die Beschäftigungsdauer als – allerdings höchst problematischen – Indikator heranziehen. Problematisch ist die Beschäftigungsdauer als Indikator für Arbeitsplatzsicherheit deswegen, weil Arbeitsverhältnisse auch von seiten der Arbeitnehmer aufgelöst werden. Damit verkürzt sich die Beschäftigungsdauer, obwohl aus Sicht des Arbeitgebers durchaus eine weitere Beschäftigung möglich gewesen wäre. Allerdings ist eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitnehmer in Phasen hoher Arbeitslosigkeit weniger wahrscheinlich und die Beschäftigungsdauer deshalb zumindest derzeit und mangels anderer Daten als grober Indikator verwendbar. Für *Leiharbeiter* wissen wir, daß im Durchschnitt der Jahre 1980 bis 1995 nur weniger als 1 % der Arbeitsverhältnisse zwischen Leiharbeiter und Verleihunternehmen länger als drei Jahre bestanden. Die meisten Arbeitsverhältnisse wiesen eine Dauer zwischen einer Woche und weniger als drei Monaten auf (Rudolph/Schröder 1997: 118). Im zweiten Halbjahr 1999 waren knapp 67 % der Leiharbeiter weniger als drei Monate bei einem Verleihunternehmen beschäftigt (Neunter Bericht 2000: 18; s.a. Bundesanstalt für Arbeit 2000b). Für *Werkvertragsarbeitnehmer* kann man vermuten, daß deren Beschäftigungsdauer tendenziell ebenfalls kürzer ist als in regulären Arbeitsverhältnissen, weil die Auftraggeber die Fremdfirmen nicht dauerhaft, sondern lediglich bei Bedarf einsetzen. Die Schwankungen in der Beschäftigung der auftraggebenden Unternehmen werden teilweise an die Beschäftigten der Fremdfirmen weitergegeben. Allerdings dürfte die Arbeitsplatzsicherheit im Durchschnitt der Werkvertragsunternehmen höher sein als im Bereich der Leiharbeit. Empirische Befunde stärken diese Vermutung: In einer Befragung von rund 62 Tsd. Beschäftigten in den USA (Kalleberg u.a. 1997) bezeichnen etwa 77 % der Leiharbeiter, aber nur 13 % der Werkvertragsarbeitnehmer ihren Arbeitsplatz als unsicher (Kalleberg u.a. 1997: 39; gemessen wurde die Unsicherheit über die Frage, ob der jetzige Job nur vorübergehend bzw. voraussichtlich weniger als ein Jahr lang ausgeübt wird). Im Vergleich dazu schätzten lediglich 5 % der regulären Beschäftigten ihren Arbeitsplatz als unsicher ein.

Können aber nicht sowohl Leiharbeit als auch ein Arbeitsverhältnis bei einem Werkvertragsunternehmen dazu beitragen, daß Arbeitnehmer aus einer eher prekären Beschäftigungsform in eine reguläre, weniger prekäre wechseln? Gerade Leiharbeit wird häufig als Mittel der Beschäftigungsförderung betrachtet (Schröder 1997: 87ff.; Neunter Bericht 2000). Über den Anteil der Leiharbeiter, der vom Fremdpersonal in das reguläre Personal

überwechselt, gibt es zum einen Schätzungen. Danach liegt die Übernahmequote zwischen 20 (Voswinkel 1995: 124) und 30 % (Bundesverband Zeitarbeit 2000). Zum anderen kommt Schröder (1997: 287) auf der Basis von repräsentativen Daten der IAB-Beschäftigtenstichprobe zu dem Ergebnis, daß die Wahrscheinlichkeit, von Leiharbeit in eine reguläre Beschäftigung zu wechseln, bei etwa 18 % liegt. Leiharbeit dient also durchaus für einen nicht unerheblichen Teil der in Leiharbeit Tätigen als Instrument der Beschäftigungsförderung.

Da bei den werkvertragsvergebenden Unternehmen das Motiv einer Erprobung der Subunternehmer-Arbeitskräfte kaum eine Rolle spielt und zudem die Arbeitsplatzunsicherheit der Werkvertragsarbeitnehmer geringer ist, dürfte hier die Übernahmequote deutlich niedriger liegen als bei Leiharbeitern.

Als Schlußfolgerung können wir festhalten, daß das Interesse der Arbeitsplatzsicherheit für das Fremdpersonal, insbesondere für die Leiharbeitnehmer, weniger realisiert wird als für reguläre Arbeitskräfte. Dem steht nicht entgegen, daß ein Leiharbeitsverhältnis oder eine Tätigkeit als Werkvertragsarbeitnehmer gegenüber der Arbeitslosigkeit häufig Vorteile aufweisen. Die im Betrieb verbleibenden Stammarbeitnehmer als Gesamtheit dürften eher vom Fremdpersonaleinsatz profitieren, da die Arbeitsplatzunsicherheit auf das Fremdpersonal verlagert wird – allerdings erhöht sich die subjektive Unsicherheit des einzelnen Kernbelegschaftsmitgliedes durch den bereits angesprochenen Bedrohungseffekt.

## 5.2 EINKOMMENSMÖGLICHKEITEN

Was aus Arbeitgebersicht eine wünschenswerte Lohnkostenreduktion bedeutet, heißt für den Arbeitnehmer eine Verschlechterung des Einkommens und der Verdienstmöglichkeiten. Lohndifferenzen zwischen Fremdpersonal und regulären Arbeitskräften dürften nicht nur, aber vor allem im Bereich der Leiharbeit von Bedeutung sein: Wie wir bereits dargestellt haben, verdienen *Leiharbeiter* rund 63 % des Einkommens vergleichbarer regulärer Arbeitskräfte (Rudolph/Schröder 1997: 117; zu ähnlichen Befunden für Leiharbeiter in den USA siehe Kalleberg u.a. 1997: 23). Die Einkommensrelation hat sich dabei im Laufe der Zeit deutlich verschlechtert: 1980 betrug die Relation noch 77 %, 1990 bereits 72 und 1996 nur noch 63 %. Rudolph/Schröder (1997: 117) folgern aus diesen Befunden eine „Tendenz zur Prekarisierung“ der Leiharbeit.

Allerdings ist zu berücksichtigen, daß Leiharbeit relativ gesehen insbesondere für jüngere Arbeitnehmer aus Niedriglohnbereichen, für Arbeitslose oder Arbeitnehmer mit „schlechten Signalen“ (Ältere oder leicht Behinderte) durchaus Vorteile bietet. Zum einen kann Leiharbeit finanziell attraktiver sein

als die Tätigkeit in einer Niedriglohnbranche oder als der Bezug von Lohnersatzleistungen. Wie bereits erwähnt, standen immerhin 63 % der Leiharbeiter vor ihrem Eintritt in keinem Erwerbsverhältnis (Bundesanstalt für Arbeit 2000b: 90). Zum anderen reduziert der Verleiher durch seine Qualitäts- und Umtauschgarantien für den Entleiher das Risiko, einen „ungeeigneten“ Bewerber einzustellen, dessen Vertragsverhältnis vergleichsweise schwierig aufgelöst werden kann (Rudolph/Schröder 1997: 124; Voswinkel 1995: 130). Insofern steigt die Chance, daß z.B. Personengruppen mit einer leichten Behinderung oder anderen „handicaps“ ein Beschäftigungsverhältnis aufnehmen können. Obwohl Leiharbeit eine Verbesserung gegenüber der vorherigen Beschäftigungssituation darstellen kann, geben dennoch rund 56 % der Leiharbeiter an, daß sie sich gegenüber ihrem vorherigen Status in ihrem Einkommen *verschlechtert* haben (Rudolph/Schröder 1997: 118). Zu berücksichtigen ist hier, daß eine objektive Situation nicht unbedingt auch subjektiv wahrgenommen wird. Aber gerade die subjektive Verarbeitung ist für das uns interessierende Verhalten der Arbeitskräfte relevant – wir werden daher auf diesen Punkt zurückkommen.

Gilt nun die Einkommensdiskriminierung auch für *Werkvertragsarbeitnehmer*? Zwar zielt der Einsatz von Werkvertragsunternehmen weniger als die Nutzung von Leiharbeit auf eine Personalkostenreduktion. Zu vermuten ist aber, daß sich zwei ganz unterschiedliche Segmente von Werkvertragsunternehmen herausbilden: Zum einen ein Segment von Werkvertragsfirmen, die vor allem mit Lohnkostenvorteilen konkurrenzfähig zu sein versuchen und mit gering qualifizierten und vergleichsweise schlecht entlohnnten Arbeitnehmern operieren – z.B. in der Bauwirtschaft ist dies eine Domäne ausländischer Werkvertragsfirmen –, zum anderen ein Segment von spezialisierten Unternehmen mit hoch qualifizierten und vergleichsweise gut entlohnnten Arbeitskräften. Vor allem Spezialisten mit spezifischen Kenntnissen dürften auch von den Werkvertragsfirmen eng an den Betrieb gebunden und ähnlich entlohnt werden wie reguläre Arbeitnehmer (Peck/Theodore 1998). Leider liegen uns lediglich Durchschnittsdaten aus einer in den USA durchgeführten Untersuchung vor, die eine der ganz wenigen ist, die die Werkvertragsarbeitnehmer als gesonderte Kategorie erfaßt. Gefragt wurde: „Did you work for a company that contracts out you or your services last week?“ (Kalleberg u.a. 1997: 71). Nach Berücksichtigung soziodemographischer Charakteristika und von Merkmalen der Arbeitstätigkeit liegt der Lohn der Werkvertragsarbeitnehmer dieser Untersuchung zufolge sogar etwa 10 % *über* dem Lohn regulärer Arbeitskräfte. Es gibt also vermutlich keine Lohndiskriminierung allein aufgrund der Tatsache, daß jemand als Werkvertragsarbeitnehmer eingesetzt wird.

Anzunehmen ist, daß es aufgrund der kürzeren Betriebszugehörigkeitsdauer auch um die *Aufstiegschancen* und damit die Möglichkeiten einer

Verbesserung der Einkommenssituation bei Mitgliedern des Fremdpersonals ungünstiger bestellt ist. Darüber hinaus reduziert die relativ kurze Zugehörigkeitsdauer der Leiharbeiter und vermutlich auch eines Teils der Werkvertragsbeschäftigten deren Lebenseinkommen unabhängig vom Arbeitseinkommen: Die Beschäftigungsdauer ist zumindest für viele Leiharbeiter so kurz, daß sie kaum Anspruch auf *Lohnersatzleistungen* wie Arbeitslosengeld erwerben (Rudolph/Schröder 1997: 121).

Wir halten fest, daß das Einkommensinteresse eines großen Teils der Leiharbeiter und vermutlich eines kleineren Teils der Werkvertragsarbeiter nicht in dem Maße wie bei regulärem Personal befriedigt wird. Je nachdem, wie stark der Droheffekt durch die Konkurrenz des Fremdpersonals wirkt, kann der Einsatz von Fremdpersonal auch die Realisierung der Einkommensinteressen der Stammarbeiter gefährden.

### 5.3 SOZIALE BEZIEHUNGEN

Zu vermuten ist, daß die Möglichkeiten für soziale Kontakte zu Kollegen, aber auch zu Vorgesetzten, für Leiharbeiter und Werkvertragsarbeiter geringer sind als für das Stammpersonal. Eine empirische Bestätigung dieser Vermutung liefern die Befunde des 1996 durchgeführten Second European Survey on Working Conditions (Letourneux 1998), auf die wir im folgenden mehrfach zurückgreifen werden. In dieser Untersuchung wurden 15500 Arbeitnehmer in 15 EU-Ländern befragt. Es zeigt sich, daß etwa 77 % der dauerhaft beschäftigten Arbeitskräfte angeben, in den letzten 12 Monaten arbeitsbezogene Probleme mit Kollegen diskutiert zu haben, während dieser Anteil bei den Leiharbeitern nur 60 % beträgt. Auch der Anteil derjenigen, die Probleme mit dem Vorgesetzten diskutiert haben, ist unter den Leiharbeitern mit 46 % deutlich geringer als bei den Stammarbeitskräften (68 %, die Angaben beziehen sich jeweils auf Vollzeitkräfte; vgl. Letourneux 1998: 43). Eine Ursache hierfür mag in den Arbeitsbedingungen liegen – als Fremdpersonal Beschäftigte führen vermutlich tendenziell eher solche Arbeitstätigkeiten aus, bei denen sie weniger von Informationen und damit auch von anderen Beschäftigten und von ihrem Vorgesetzten abhängig sind. Bei Werkvertragsarbeitern ist eine geringere Integration in den Betrieb schon gesetzlich notwendig und vermutlich wenigstens teilweise gegeben. Ein anderer Grund für ein geringeres Ausmaß an sozialen Beziehungen mag darin bestehen, daß beide Gruppen – Stammarbeitskräfte und Fremdpersonal – wegen der kurzen Zusammenarbeitsdauer kaum in soziale Kontakte investieren, sondern lieber innerhalb ihrer eigenen Gruppe kommunizieren (vgl. Becker 1998: 106).

Die Chancen auf positive soziale Beziehungen können nicht nur durch fehlende Kontaktmöglichkeiten beeinträchtigt sein. Es ist auch nach der Qua-

lität der sozialen Beziehungen zu fragen, denn diese können etwa durch interpersonelle bzw. Intergruppen-Konflikte geprägt sein. Auch hierfür finden sich in empirischen Untersuchungen Hinweise: Kochan u.a. (1994: 65f.) berichten von Spannungen und Kommunikationsstörungen zwischen den regulären Arbeitskräften und den Mitarbeitern von Subunternehmen: Immerhin 28 % der Stammbeschäftigten und 26 % der Werkvertragsarbeitnehmer geben an, daß häufig oder manchmal Konflikte zwischen den beiden Gruppen auftreten (Kochan u.a. 1994: 66). In einer Befragung von 272 Leiharbeitnehmern (Wieland/Grüne 1999: 108) sagen knapp 30 %, daß sie kein gutes Verhältnis zu den Kollegen aus dem Kundenbetrieb haben. Leider finden sich hier keine Informationen darüber, wie die Stammarbeitnehmer die Konflikthäufigkeit und die Kollegenbeziehungen einschätzen. Insofern ist unsere Schlußfolgerung, daß das Interesse an sozialen Beziehungen bei den Leih- und Werkvertragsarbeitnehmern weniger befriedigt wird als bei den regulären Beschäftigten, mit einem Vorbehalt zu versehen: Es gibt lediglich eine Reihe von Indizien, daß Fremdpersonaleinsatz die sozialen Beziehungen verschlechtert. Inwieweit die Nutzung von Fremdpersonal auch das Interesse der Stammbeschäftigten an positiven sozialen Beziehungen berührt, läßt sich schwer einschätzen: Die Intergruppen-Konflikte mit dem Fremdpersonal wirken möglicherweise einerseits belastend, andererseits erhöht sich wahrscheinlich die Kohäsion innerhalb der Gruppe der Stammbeschäftigten (vgl. z.B. Coser 1972).

#### **5.4 ARBEITSINHALTE**

Leiharbeitnehmer können weniger als reguläre Arbeitnehmer ihr Arbeitstempo selbst bestimmen, sie können zudem zu einem geringeren Anteil selbst die Lage ihrer Pausen, des Urlaubs bzw. freier Tage festlegen (Letourneux 1998). Auch bei der Entscheidung über die Reihenfolge der Arbeitstätigkeiten, die verwendeten Arbeitsmethoden, die Aufgabenverteilung, den Personaleinsatz, die Produktionsziele und die Lösung unvorhergesehener Probleme erleben die Leiharbeitnehmer sehr viel weniger Autonomie (Letourneux 1998: 38f.; ähnlich Wieland/Grüne 1999: 107). Zu fragen ist, inwieweit hier ein Effekt der Beschäftigungsform vorliegt oder ein Effekt der Arbeitstätigkeiten an sich. In der Untersuchung von Letourneux (1998: 41) wird bei einer Dimension der Selbstbestimmung – bei der Möglichkeit, die Arbeitsmethoden selbst bestimmen oder modifizieren zu können – der Berufsstatus (Manager, „Professional“, Büroangestellte, Handwerker usw.) kontrolliert. Nahezu durchgängig zeigt sich neben dem Berufsstatuseffekt eine eigenständige Wirkung der Beschäftigungsform: Permanent beschäftigte Arbeitnehmer haben mehr Autonomie als nicht permanent beschäftigte, unabhängig von ihrem Berufsstatus (Leiharbeiter sind hier leider nicht gesondert ausgewiesen, sondern werden mit befristet Beschäftigten zu einer

Gruppe zusammengefaßt). Für Werkvertragsarbeitnehmer lassen sich diese Aussagen schwierig verallgemeinern. Bei den Formen, die an Arbeitnehmerüberlassung heranreichen, dürften ähnlich ungünstige Arbeitsbedingungen gegeben sein, während bei den Spezialfirmen und entsprechend qualifizierten Beschäftigten im Gegenteil von anspruchsvollen Arbeitsinhalten und eher großer Selbständigkeit auszugehen ist.

Insgesamt ist das Interesse an angereicherten Arbeitsinhalten und Selbständigkeit bei einem großen Teil des Fremdpersonals weniger befriedigt. Für die (verbleibenden) Stammarbeitskräfte ist zu vermuten, daß sie die eher anspruchsvolleren Arbeitstätigkeiten zugewiesen bekommen und insofern vom Einsatz des Fremdpersonals profitieren.

### **5.5 MÖGLICHKEITEN ZUR WEITERQUALIFIZIERUNG**

Die Befragung von 15500 Beschäftigten in der EU ergab, daß 35 % der Stammarbeitnehmer in den letzten zwölf Monaten mindestens eine Qualifizierungsmaßnahme absolvierten, während es bei den Leiharbeitnehmern lediglich 12 % waren (Letourneux 1998: 31). Für die geringeren Qualifizierungsmöglichkeiten der Leiharbeitnehmer spricht auch, daß „nur“ 60 % der vollzeitbeschäftigten Leiharbeiter angeben, in der Arbeitstätigkeit etwas Neues lernen zu können, während dieser Anteil bei den regulär in Vollzeit Beschäftigten mit 77 % deutlich höher liegt (Letourneux 1998: 31). Für Werkvertragsarbeitnehmer liegen keine Befunde vor. Gleichwohl ist auch hier zu vermuten, daß derjenige Teil der Arbeitskräfte, deren Einsatzform der Arbeitnehmerüberlassung stark ähnelt, ebenfalls weniger Qualifizierungsmöglichkeiten als das Stammpersonal hat. Wir können schlußfolgern, daß Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen sich stärker auf die verbleibende Stammebelegschaft konzentrieren, die daher in dieser Hinsicht zu den Gewinnern der Externalisierung von Arbeit gehört.

### **5.6 ARBEITSSICHERHEIT (KÖRPERLICHE UNVERSEHRTHEIT)**

Der Journalist Günther Wallraff arbeitete in den 80er Jahren unter falscher Identität als Leiharbeiter und machte öffentlich, daß es um die Arbeitsbedingungen und um die Arbeitssicherheit der Leiharbeitnehmer äußerst schlecht bestellt war (Wallraff 1985). Nun mag man einwenden, daß es sich möglicherweise um Einzelfälle gehandelt haben könnte, zudem war Wallraff sicher nicht objektiv im wissenschaftlichen Sinne, vielleicht wollte er auch die negativen Seiten des Fremdpersonaleinsatzes besonders hervorheben. Gleichwohl deutet einiges darauf hin, daß das Fremdpersonal auch heute zum Teil noch größere Arbeitssicherheitsrisiken zu tragen hat als Stammarbeitnehmer: So meldet die Frankfurter Rundschau 1999, daß Leiharbeiter in deutschen Atomkraftwerken stärker mit Strahlen belastet sind als das

Stammpersonal. Die Zeitung bezieht sich dabei auf die Ergebnisse eines Forschungsprojektes des Bundesumweltministeriums. Danach werden die überlassenen Arbeitnehmer von den Kraftwerksbetreibern vor allem für Reinigungs- oder andere Arbeiten eingesetzt, bei denen die Strahlengefahr besonders hoch ist. Das Strahlenrisiko werde damit häufig auf ungelernete oder ausländische Arbeiter verschoben, die die Gefahren kaum einschätzen könnten (Frankfurter Rundschau v. 1.9.1999).

Die Vermutung schlechterer Arbeitssicherheitsbedingungen wird auch durch Befunde des European Survey on Working Conditions gestützt: Leiharbeiter sind stärker als die regulären Arbeitskräfte ungünstigen Arbeitsbedingungen ausgesetzt, z.B. starkem Lärm, Erschütterungen, Strahlung und extremen Temperaturen. Der Anteil derjenigen, die in einer schmerzverursachenden Arbeitsposition tätig sein müssen, liegt unter den Leihararbeitern mit 57 % deutlich höher als bei den Dauerbeschäftigten (41 %; European Foundation 2000: 1). Dabei zeigen sich die Unterschiede je nach Beschäftigungsverhältnis über alle Berufsgruppen, d.h. es gibt einen direkten Einfluß der Beschäftigungsform (Leiharbeit vs. Dauerbeschäftigung) auf die Arbeitsbedingungen. (Letourneux 1998: 32f., 54). Eigene Auswertungen des Datensatzes zeigen, daß auch nach Kontrolle des Qualifikationsniveaus, des Alters und des jeweiligen EU-Landes ein negativer Effekt des Fremdpersonal-Status bestehen bleibt.

Tendenziell wird das Fremdpersonal also stärker belastet und in seinen Interessen gefährdet, während die Stammarbeitnehmer für weniger belastende Arbeitstätigkeiten eingesetzt werden können und damit zu den „Gewinnern“ gehören.

### **5.7 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG IN BEZUG AUF DIE INTERESSEN DES FREMDPERSONALS UND DER STAMMARBEITNEHMER**

Insgesamt können wir zusammenfassen, daß *Leiharbeiter, aber auch ein Teil der Werkvertragsarbeitskräfte* hinsichtlich ihrer Interessen gegenüber den Stammarbeitnehmern *benachteiligt* sind: Die Arbeitsplatzsicherheit ist geringer; das Einkommen liegt niedriger und die Aufstiegschancen sind kleiner; die sozialen Beziehungen und die Möglichkeiten zum Aufbau sozialer Kontakte sind relativ schlecht; auch bei den Arbeitsinhalten, den Qualifizierungsmöglichkeiten und der Arbeitssicherheit schneiden die hier betrachteten Neuen Beschäftigungsformen eher ungünstig ab. Daher ist es auch kaum verwunderlich, wenn – allerdings bezogen auf die USA – knapp 73 % aller Leiharbeiter ein Normalarbeitsverhältnis bevorzugen (Kalleberg u.a. 1997: 61).

Die Wirkungen auf die Interessenrealisierung der *Stammarbeitnehmer* sind schwieriger einzuschätzen: Die Arbeitsplatzsicherheit erhöht sich objektiv, wenn auch nicht unbedingt subjektiv; das Einkommen ist langfristig

gesehen durch die Konkurrenz des Fremdpersonals reduziert; die sozialen Beziehungen innerhalb der eigenen Gruppe werden durch die Existenz einer „out-group“ gefördert, während sie sich gruppenübergreifend, d.h. in bezug auf das Fremdpersonal, verschlechtern. Bei den Arbeitsinhalten profitieren die verbleibenden Stammarbeitnehmer, gleiches gilt für Qualifizierungsmöglichkeiten und im Bereich der Arbeitssicherheit.

## **6. *Personalwirtschaftliche Wirkungen des Fremdpersonaleinsatzes II: Personalwirtschaftliche Nachteile durch Arbeitnehmerreaktionen?***

Wie reagieren die Arbeitskräfte – insb. das Fremdpersonal, aber auch die Stammarbeitnehmer – auf die Ausdifferenzierung der Beschäftigungsformen? Wir vermuten zwei wichtige, unbeabsichtigte und teilweise erst langfristig wirksame Effekte des Fremdpersonaleinsatzes: erstens Leistungszurückhaltung und daraus resultierend eine Verschlechterung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität, zweitens einen Verlust von Vertrauen und damit einhergehend auch Blockaden im Transfer impliziten Wissens.

Auf welchen theoretischen Mechanismen beruhen die (vermuteten) Effekte? Wir greifen auf eine Verbindung ökonomischer und sozialpsychologischer Überlegungen zurück und legen (in Anlehnung an March/Simon 1958; Adams 1963; s.a. Pfeffer 1994: 104ff.) ein rudimentäres austauschtheoretisches Konzept zugrunde, das auch den sozialen Vergleich mit einbezieht. Wir unterstellen zum einen, daß Arbeitnehmer sich beschränkt rational verhalten und versuchen, ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Anreizen (nicht nur Lohn) und Beiträgen (nicht nur Arbeitsleistung, sondern auch Wissensweitergabe usw.) zu erzielen. Wegen der beschränkten Rationalität spielen Vergleichsgruppen eine wesentliche Rolle zur Festlegung des Anspruchsniveaus: Arbeitnehmer vergleichen sich mit anderen und entwickeln daraus einen Maßstab für ihre relative Benachteiligung. Fällt der Vergleich zu ihren Ungunsten aus, dann ist Beitragszurückhaltung – im weitesten Sinne Leistungszurückhaltung – wahrscheinlich.<sup>1</sup>

Inwieweit nun die objektive Benachteiligung des Fremdpersonals auch (personalwirtschaftlich relevante) Verhaltenseffekte hat, hängt ganz ent-

---

<sup>1</sup> Um hier jedem Mißverständnis vorzubeugen: Wir schreiben Arbeitern bzw. Fremdpersonal keineswegs eine niedrigere „Arbeitsmoral“ zu: Wir machen analoge Annahmen auch über das Verhalten des Managements oder das anderer Arbeitnehmergruppen. Wir gehen zudem davon aus, daß die kapitalistische Gesellschaft zu großen Teilen genau die Einstellung und das Verhalten erst produziert, das ihre Grundlage bildet: Egoismus, Realisierung von Eigeninteressen und Orientierung an einem kurzfristigen Ausgleich von Tauschungleichgewichten; Gemeinwohl, Kollektivinteressen und langfristig angelegte Tauschverhältnisse treten dagegen in den Hintergrund.



scheidend davon ab, ob sich diese Beschäftigtengruppe mit dem Stammpersonal der Betriebe vergleicht, in denen sie beschäftigt ist. So sagen z.B. Daten über die *objektive* Verdienstreue zwischen Leih- und Werkvertragsarbeitnehmern einerseits und regulären Beschäftigten andererseits nur sehr begrenzt etwas darüber aus, ob sich Arbeitnehmer mit einem relativ geringeren Einkommen bei gleicher Qualifikation depriviert fühlen. Eine subjektive Deprivation – relativ zur Stammebelegschaft – liegt erst dann vor, wenn sich die objektiv Benachteiligten an den regulären Arbeitskräften und deren Einkommen orientieren. Möglicherweise vergleichen die Leih- und Werkvertragsarbeitnehmer ihre gegenwärtige Situation jedoch mit derjenigen vor ihrem Eintritt in ihr jetziges Beschäftigungsverhältnis. Wir nehmen an, daß folgende Faktoren einen wesentlichen Einfluß haben, ob sich das Fremdpersonal mit dem Stammpersonal vergleicht: Je länger Beschäftigte als Fremdpersonal arbeiten, je längere Zeit sie in einem Betrieb verbringen, je räumlich näher und inhaltlich ähnlicher die Arbeitstätigkeiten sind, desto wahrscheinlicher wird ein Vergleich mit der Kernbelegschaft. Und um so eher wird sich das Anspruchsniveau an dieser Vergleichsgruppe orientieren und weniger an einem früheren, z.B. durch Arbeitslosigkeit geprägten niedrigeren Anspruchsniveau. Dies bedeutet, daß die Reichweite der folgenden Aussagen erstens davon abhängt, ob sich die Arbeitnehmer tatsächlich auch in ihren Interessen benachteiligt fühlen und deswegen diese Benachteiligung durch Leistungszurückhaltung usw. zu kompensieren versuchen. Zweitens kommt es auch darauf an, inwieweit Kompensationsversuche insb. durch (verstärkte) Kontrollmaßnahmen des Arbeitgebers verhindert werden können.

### **6.1 LEISTUNGSEFFEKTE: VERHALTENSBEDINGTE QUALITÄTSVERLUSTE KOMPENSIEREN LOHNCOSTENVORTEILE?**

Die Arbeitnehmer können als Reaktion auf ihre relative Deprivation die Arbeitsmenge oder aber die Arbeitsqualität reduzieren. Die Arbeitsmenge ist in vielen Fällen arbeitgeberseitig relativ leicht zu kontrollieren, problematischer sind qualitative Aspekte. Hinweise auf negative Effekte des Fremdpersonaleinsatzes auf die Qualität finden wir in der Bauwirtschaft. Hier wird in der Diskussion häufig das Argument genannt, daß der Einsatz von ausländischen „Billigunternehmen“ bzw. deren Werkvertragsarbeitnehmern zu Qualitätsproblemen führt. Auch in einer eigenen schriftlichen Befragung von 137 Bauunternehmen stimmen 62 % der Auffassung zu, daß ausländische Nachunternehmen eine schlechtere Arbeitsqualität liefern; 64 % meinen, es seien häufig Nachbesserungen durch eigene Arbeitskräfte erforderlich. Diejenigen, die ausländische Nachunternehmen einsetzen (16 % der Befragten) sehen diese Qualitätsprobleme und Nachbesserungsnotwendigkeiten allerdings in

geringerem Maße (50 bzw. 47 %) (vgl. Nienhäuser/Baumhus/Becker, in Vorbereitung).

Die Qualitätsprobleme sind allerdings nicht nur auf mögliche, mit der relativen Deprivation zusammenhängende Motivationsprobleme zurückzuführen, sondern auch auf die Tendenz, schlechter qualifizierte Arbeitnehmer einzusetzen und so Lohnkostenvorteile zu erzielen. Weiterhin können Qualitätsprobleme aus konkurrenzbedingt verschärften Zeitvorgaben oder aus dem Einsatz veralteter Maschinen der Werkvertragsunternehmen resultieren. Die auftraggebenden Unternehmen versuchen sich zwar gegen Qualitätsprobleme abzusichern: Sie suchen Subunternehmen sorgfältig aus (was zusätzliche Kosten bereitet, die den eingesparten Personalauswahlkosten gegenzurechnen sind), sie setzen vermehrt eigenes Kontrollpersonal ein und bessern oft selbst Mängel nach, falls das Werkvertragsunternehmen dazu nicht in der Lage ist oder schon gar nicht mehr besteht; zudem wird oft ein Teil der Vertragssumme einbehalten und erst einige Zeit nach Auftragserledigung ausgezahlt (Winch 1998: 537). Aber all diese Maßnahmen haben nur eine begrenzte Reichweite: Zu vermuten ist, daß Leistungszurückhaltung sich hauptsächlich dort niederschlägt, wo die Folgen nachlässiger Arbeit erst nach längerer Zeit sichtbar werden. Wenn etwa Betonierungsarbeiten nicht mit genügender Sorgfalt ausgeführt worden sind, zeigen sich die Konsequenzen (z.B. Risse oder gar Brüche) oft erst nach einigen Jahren.

Leistungszurückhaltung ist besonders bei komplexen Projekten und Arbeitstätigkeiten ein Problem. Bei derartigen Tätigkeiten kann man nur schwer festlegen, was exakt oder mindestens an Arbeitsmenge und -qualität zu erbringen ist. Je weniger standardisierbar Tätigkeiten sind, d.h. je häufiger Ausnahmesituationen bewältigt werden müssen, desto problematischer ist auch eine permanente Kontrolle der Arbeitstätigkeiten durch Vorgesetzte oder andere externale Mechanismen. Es hat daher Vorteile, wenn internale Steuerungsmechanismen wirksam werden, Arbeitnehmer eigenmotiviert sind und die Bereitschaft zu extrafunktionalem Verhalten mitbringen, d.h., daß sie bereit sind, mehr als nur „Dienst nach Vorschrift“ zu leisten. Kann man eine solche Bereitschaft von Fremdpersonal erwarten, das unter relativ ungünstigen Bedingungen arbeitet? Und sind Stammarbeitskräfte bereit, mehr als „unbedingt nötig“ zu leisten, wenn sie ihre Beschäftigungssicherheit zunehmend durch Fremdpersonal bedroht sehen? Unsere Antwort, die wir in den folgenden Abschnitten weiter begründen werden, lautet: Nein.

Insgesamt schlußfolgern wir, daß insbesondere bei einer längeren Zusammenarbeit, bei räumlich naher und inhaltlich ähnlicher Tätigkeit eine verhaltenswirksame Deprivation des Fremdpersonals entsteht. Wenn zudem Prozeß und Ergebnis der Arbeitstätigkeiten schwer kontrollierbar sind, dann werden Einsparungen bei den Lohnkosten vielfach durch Verschlechterungen der Arbeitsqualität reduziert, möglicherweise überkompensiert.

## 6.2 WANDEL DER ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-BEZIEHUNGEN – EROSION VON VERTRAUEN UND BLOCKADEN IM WISSENSTRANSFER?

Ein wesentlicher Bestimmungsgrund dafür, daß Arbeitnehmer mehr leisten, als sie unbedingt müssen, ist Vertrauen. Die Voraussetzung für Vertrauen besteht in einer langfristigen und zufriedenstellenden Austauschbeziehung zwischen Management und Beschäftigten, die sich an der Reziprozitätsnorm (Gouldner 1984) orientiert. Nur so werden Vorleistungen ohne unmittelbare Gegenleistung erbracht, nur so entsteht ein Klima des zusätzlichen Engagements, aber auch der Bereitschaft zur Weitergabe impliziten Wissens.

Wir vermuten, daß die Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis, hier: der zunehmende Einsatz von Fremdpersonal, die Austauschbeziehungen bzw. ihre Wahrnehmung durch die Arbeitnehmer erheblich beeinflußt und daher negative Effekte auf Vertrauen, auf zusätzliches Engagement und Wissensweitergabe haben kann (Pfeffer/Baron 1988; Pfeffer 1994; Seifert/Pawlosky 1998; Sennett 1998; Nienhüser 2000). Hierfür sprechen Ergebnisse einer Untersuchung von Pearce (1993), die 223 Arbeitnehmer, darunter 24 Leiharbeiter und Selbständige („Ein-Personen-Unternehmer“) sowie 25 Vorgesetzte in drei Divisionen eines US-Unternehmens, befragt hat. Pearce formuliert als Hypothese, daß Fremdpersonal weniger kooperativ ist und weniger Extrarollen-Verhalten („mehr als Dienst nach Vorschrift“) zeigt, weil die Beziehung zur Organisation nur kurzfristig angelegt ist und die gemeinsamen Interessen mit der Organisation geringer sind. Der Einsatz von Fremdpersonal habe zudem Wirkungen auf die Stammarbeitskräfte: Die Präsenz von Fremdpersonal signalisiere den Beschäftigten, daß sie in einer Marktbeziehung zum Unternehmen stehen, in der man von jedem erwartet, daß er sich opportunistisch auch zum Nachteil des anderen verhält, und daß es sich nicht um eine eher familienartige Austauschrelation handelt, in der man bereit ist, langfristige „Kredite“ zu geben und Nachteile für den anderen zu vermeiden (Pearce 1993: 1086; ähnlich Robinson 1996). Der Fremdpersonaleinsatz führt laut Pearce dazu, daß nicht nur das Fremdpersonal, sondern auch die Stammarbeitnehmer die Vertrauenswürdigkeit der Organisation in Frage stellen, weil sie nicht mehr ausschließen können, daß die Unternehmung mit ihnen eines Tages ebenso wie mit dem Fremdpersonal umgeht. Die empirischen Ergebnisse von Pearce (1993) stützen diese Hypothesen allerdings nur teilweise: Hypothesenkonträr zeigte das Fremdpersonal eine *größere* Bereitschaft zu Extrarollen-Verhalten, und sein *commitment* unterschied sich *nicht* von dem des Stammpersonals. (Offenbar besteht hier ein erheblicher Forschungsbedarf. Wir kommen auf diesen Punkt zurück.)

Darüber hinaus kann man kaum erwarten, daß zwischen dem Stammpersonal und dem Fremdpersonal ein nennenswerter *Wissenstransfer* stattfindet. Die Weitergabe von implizitem Wissen, das für viele Unternehmen

eine wichtige Ressource darstellt (s.a. Leana/van Buren 1999), setzt ein über das Normale hinausgehendes Engagement voraus, das von lediglich vorübergehend im Unternehmen tätigem Fremdpersonal nur unter bestimmten Bedingungen zu erwarten ist – wenn keine subjektive Deprivation gegeben ist, wenn die Beschäftigten erwarten, daß dieses zusätzliche Engagement auch innerhalb ihres Tätigkeitszeitraumes honoriert wird und wenn sie tatsächlich auch über implizites, für ihren jeweiligen Betrieb relevantes Wissen verfügen. Am geringsten dürfte das Wissenstransfer-Problem bei Leiharbeitnehmern sein, die sich gegenüber ihrem vorherigen Status verbessert haben und sich eine Übernahme in das entleihende Unternehmen erhoffen. Ein Wissenstransfer-Problem resultiert nicht nur daraus, daß das Fremdpersonal Wissen nicht weitergibt, sondern auch umgekehrt das Stammpersonal das Fremdpersonal nicht mit Informationen über Kniffe, Tricks, informell genutzte Werkzeuge usw. versorgt. Das Stammpersonal wird Wissen um so weniger weitergeben, je mehr es sich durch die Existenz des Fremdpersonals bedroht fühlt und je weniger Gegenleistung es von dieser Beschäftigtengruppe zu erwarten hat. Insbesondere dann, wenn der Fremdpersonaleinsatz stark zunimmt, wenn es sich um Tätigkeiten handelt, die vormals durch das Stammpersonal erledigt wurden und wenn die Leih- oder Werkvertragsarbeitnehmer zu kurz im Betrieb sind, um ihr eigenes Wissen gleichsam im Tausch anbieten zu können, sind Wissensblockaden von Seiten des Stammpersonals wahrscheinlich. Darüber hinaus verstärken die bereits genannten Konflikte zwischen Stamm- und Fremdpersonal die Kommunikationsblockaden und gefährden den Wissenstransfer. Einer „Lernenden Organisation“ dürfte jedenfalls ein extensiver Fremdpersonaleinsatz insgesamt wenig förderlich sein (s.a. Matusik/Hill 1998).

Halten wir fest: Zwar spricht theoretisch und empirisch einiges dafür, daß sich die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen verändern und daß sich das Vertrauen in das Unternehmen und die Bereitschaft, mehr als nötig zu leisten, verringern. Zudem sind Blockaden in der Wissensweitergabe zu erwarten. Allerdings sind die empirischen Befunde bisher spärlich und zudem nicht in jedem Fall hypothesenkonform. Hier besteht unseres Erachtens ein erheblicher Forschungsbedarf.

### ***7. Personalwirtschaftliche Wirkungen des Fremdpersonaleinsatzes III: Veränderungen der Personalarbeit und ihrer Funktionsvoraussetzungen?***

Wir wollen hier klären, ob der Fremdpersonaleinsatz erstens Veränderungen der Personalarbeit voraussetzt oder aber – ungewollt oder gewollt – bewirkt; zudem wollen wir zweitens wissen, ob nicht ein „massenhafter“ Fremdpersonaleinsatz einen Teil seiner eigenen Funktionsvoraussetzungen zerstört.

Wir vermuten vor allem folgende, meist langfristig sich zeigende bzw. sich auswirkende Veränderungen (vgl. auch Belous 1989): Erstens sehen wir eine Konzentration und Verlagerung der Personalarbeit, die die Gefahr einer geringeren Integration unterschiedlicher personalbezogener Aktivitäten und eine Reduzierung der Abstimmung mit der Unternehmenspolitik mit sich bringt. Personalaufgaben liegen immer weniger im Verantwortungsbereich der Personalabteilungen, und es besteht die Gefahr einer Desintegration der Personalarbeit. Zweitens entstehen neue Anforderungen an die Inhalte der Personalarbeit, z.B. werden Kenntnisse im Bereich der Auswahl und des Einsatzes von Leiharbeits- und Werkvertragsunternehmen sowie Qualifikationen im Bereich Projektmanagement immer wichtiger. Und drittens sehen wir einen langfristigen Effekt, der die Funktionsvoraussetzungen für den Fremdpersonaleinsatz teilweise zerstört – der Arbeitsmarkt für qualifizierte Arbeitskräfte wird ausgetrocknet, weil bzw. wenn Unternehmen immer weniger selbst ausbilden und benötigte Qualifikationen über Fremdpersonal temporär „zukaufen“.

## **7.1 LANGFRISTIGE VERÄNDERUNGEN DER PERSONALARBEIT DURCH FREMDPERSONALEINSATZ**

### ***Konzentration und Verlagerung der Personalarbeit***

Je stärker Unternehmen Fremdpersonal einsetzen, desto mehr können sie ihre Personalarbeit auf eine reduzierte Stammebelegschaft konzentrieren. Aus der Perspektive der Personalabteilungen bzw. des Personalmanagements hat dies kurzfristig und vordergründig positive Effekte: Man beschränkt sich auf die „gute Seite“ der Personalarbeit, bei der es zunehmend weniger um Personalabbau geht, sondern immer mehr darum, über Kernkompetenzen verfügende Fach- und Führungskräfte zu beschaffen und im Unternehmen zu halten. Mit diesen Arbeitskräften gehen Unternehmen – aus *personalwirtschaftlichen* Gründen – „pflöglich“ um, ihren Interessen kommt man in Form relativ günstiger Arbeits-, Belohnungs- und Qualifizierungsbedingungen entgegen. Das Problem einer Konflikte bewirkenden Personalkostenreduktion ist gering, denn hinsichtlich dieser Arbeitskräftegruppe dürfte unter allen wichtigen betrieblichen Akteuren Konsens darüber bestehen, daß Investitionen in dieses Humankapital gute Renditen erzielen. Wegen der schon antizipativen Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen sind die Konflikte zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite relativ gering.

Gleichzeitig tritt durch die Konzentration auf eine kleine, vergleichsweise hochqualifizierte Kernbelegschaft die bisher ebenfalls vorhandene „dunkle Seite“ der Personalarbeit in den Hintergrund: Das „Massengeschäft“, um einen zynischen Ausdruck aus einem Gespräch mit einem Personalleiter zu verwenden, wird immer weniger wichtig. Arbeitstätigkeiten mit geringen

Anforderungen an Qualifikationsniveau und -spezifität werden immer mehr von Fremdpersonal erledigt, über dessen Beschaffung und Einsatz in der Regel nicht die Personalabteilung entscheidet. Nehmen wir erneut das Beispiel der Bauwirtschaft (Nienhüser 1999a; b): Für die Auswahl und Rekrutierung ausländischer Subunternehmen mit ihren „Billiglöhnern“ sind in den großen Baukonzernen vor allem die Abteilungen Einkauf oder Internationalisierung verantwortlich. Die Generalunternehmen kaufen lediglich eine Arbeitsleistung ein, während die eigentliche Personalauswahl und große Teile der operativen Personalarbeit auf die (ausländischen) Werkvertragsnehmer überwältigt werden. Ausgebaute „gute“ Personalarbeit in dem Sinne, wie sie viele Lehrbücher beschreiben, beschränkt sich in den großen Bauunternehmen auf eine immer kleiner werdende Stammebelegschaft. Bei den Fremdpersonal bzw. Leistungen liefernden, auftragnehmenden Unternehmen ist Personalarbeit nach wie vor notwendig: Leiharbeitsfirmen müssen ebenso wie Werkvertragsunternehmen Arbeitskräfte rekrutieren, entlohnen, führen usw. Es findet also eine Verlagerung oder Externalisierung statt.

Welche Folgen hat eine solche Verlagerung eines Teils der Personalarbeit nach „außen“? Zum einen besteht die Gefahr einer *Abkopplung der Personalarbeit von der Unternehmensstrategie*. Durch die Verlagerung der Personalarbeit in andere Bereiche drohen die Gesamtheit der Arbeitskräftepolitik, das Zusammenspiel aller Strategieelemente und der Bezug zur Unternehmensstrategie aus dem Blickfeld zu geraten. Personalwirtschaftlich notwendig ist unserer Meinung nach ein Zusammenführen der Personalpolitik für die betrieblichen Eliten im Segment des Internen Arbeitsmarktes, zu dem die Fach- und Führungskräfte gehören, mit der Politik sowohl in bezug auf die interne Randbelegschaft (zu der z.B. ein großer Teil der befristet oder geringfügig Beschäftigten zählt) als auch in bezug auf die externalisierten Arbeitskräfte. Diese drei Arbeitskräftepolitiken dürfen aus einer funktionalistischen Perspektive gesehen nicht isoliert voneinander gemanagt werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen: Eine zunehmende Nutzung interner Randbelegschaften und externen Fremdpersonals hat weitreichende, langfristige Folgen auch für die Stammarbeitskräfte und die sie betreffende Personalpolitik: Sie führt zu einer Verringerung der Stammebelegschaft und reduziert zum Teil die Notwendigkeit, bestimmte Qualifikationen durch Ausbildung zu produzieren und mittels dauerhafter Arbeitsverhältnisse im Betrieb vorzuhalten. Es wäre daher nicht funktional, wenn die Arbeitskräftepolitik je nach Arbeitskräftesegment in drei Teilpolitiken zerfallen würde. Notwendig ist vielmehr eine Integration und eine langfristige Abstimmung mit der Unternehmensstrategie. Empirisch ist jedoch festzustellen – z.B. im Einzelhandel (Wirth 1994) –, daß die Personalabteilungen z.B. bei strategischen Outsourcing-Entscheidungen nicht einbezogen werden; sie haben überwiegend die Folgen der Entschei-

dungen zu bewältigen. Damit wird Personalarbeit vermehrt zum „Reparaturbetrieb“.

### ***Veränderte inhaltliche Anforderungen an die Personalarbeit***

Betrachten wir die Anforderungen an die Personalarbeit zunächst für die *entleihenden bzw. auftraggebenden Unternehmen*. Allgemein ist festzustellen, daß ein zunehmender Fremdpersonaleinsatz nicht nur zu einer Veränderung der Arbeitskräftestruktur und zu einer Konzentration auf eine kleine Arbeitnehmerelite führt, sondern weitere Verschiebungen der Aufgaben der Personalarbeit zur Folge hat oder notwendig macht. So verliert bspw. die Personalauswahl quantitativ an Bedeutung. Wenn ein großer Anteil der Arbeitskräfte über Leiharbeits- oder über Werkvertragsunternehmen beschafft wird, dann verlagert sich diese Aufgabe an die Fremdfirmen. Gleichzeitig wird aber die *Auswahl der Fremdfirmen* zum Problem (Windeler/Lutz/Wirth 1999 für die Filmindustrie; Ebers u.a. 1999: 264 für die Bauwirtschaft). Allerdings stehen so gut wie keine empirischen Befunde zur Verfügung, um die tatsächlichen Folgen für die Personalarbeit abschätzen zu können: Wird sich die Personalabteilung stärker auch an der Auswahl von Subunternehmen beteiligen? Oder wird sie sich vermehrt auf die Stammebelegschaft konzentrieren und damit evtl. auch innerorganisational an Einfluß verlieren, weil sie weniger Ressourcen kontrolliert (Pfeffer/Salancik 1978)? Wie bereits erwähnt, deutet einiges darauf hin, daß die Personalabteilungen mit dem Fremdfirmeneinsatz derzeit recht wenig befaßt sind. Auch beim Leiharbeitereinsatz werden die Entscheidungen in der Regel in den Fachabteilungen getroffen; die Personalabteilung wird häufig erst im nachhinein informiert (Kock 1990; Wirth 1999).

Weiterhin werden neue Qualifikationen zur *Steuerung von Fremdfirmen* notwendig. Zum einen dürften rechtliche Kenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen des Fremdpersonaleinsatzes immer wichtiger werden. Zum anderen sind Kenntnisse im Bereich „Projektmanagement“ wesentlich. Auch hier steht uns kein empirisches Material zur Verfügung, vor dessen Hintergrund wir abschätzen könnten, wie diese Anforderungen vom Personalmanagement erfüllt werden. Vermutlich werden die Personal- bzw. Bildungsabteilungen vermehrt entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen konzipieren und anbieten, aber nicht selber mit in die Steuerung von Fremdfirmen einbezogen werden.

Wechseln wir nun die Perspektive: Wie verändern sich die Anforderungen an die Personalarbeit bei den *Leiharbeitsunternehmen und den Werkvertragsfirmen*? Hier ist eine zunehmende, aber durch den Kostendruck stark begrenzte Ausweitung und Professionalisierung der Personalarbeit zu erwarten. Falls vermehrt qualifizierte Arbeitnehmer als Fremdpersonal eingesetzt werden, ist eine überlegte und die Interessen der Arbeitskräfte antizipierende Personalarbeit notwendig. Außerdem ist bei einem Wachstum der Nachfrage

nach Fremdpersonal damit zu rechnen, daß die Leiharbeitsfirmen und Werkvertragsunternehmen an Mitarbeiterzahl zunehmen, was den Koordinationsaufwand für diese Unternehmen erheblich erhöhen dürfte und eine Standardisierung der Personalarbeit wahrscheinlich macht.

## **7.2 SELBSTZERSTÖRUNG DER ARBEITSKRÄFTESTRATEGIE DURCH „AUSTROCKNUNG“ DES ARBEITSMARKTES FÜR QUALIFIZIERTE ARBEITSKRÄFTE**

Fremdpersonaleinsatz heißt auch: Qualifikationen werden eingekauft und weniger selbst durch Aus- und Weiterbildung „hergestellt“. Der Einsatz von Fremdpersonal führt deshalb dazu, daß die Unternehmen weniger in die Qualifizierung der Arbeitnehmer investieren. Aus- und Weiterbildung konzentriert sich auf das Stammpersonal, also auf einen immer kleineren Teil der Gesamtheit der Arbeitskräfte. Dies gefährdet langfristig die Versorgung mit notwendigem Fach- und Führungspersonal, das nach wie vor und teilweise sogar in stärkerem Ausmaß notwendig ist: Der zunehmende Einsatz von Fremdpersonal – vor allem über Werkvertragsfirmen – erfordert Arbeitskräfte, die über Kenntnisse in den Bereichen Projektmanagement und Logistik verfügen; es sind qualifizierte Kräfte notwendig, die Aufsichtstätigkeiten und Nacharbeiten übernehmen. Syben (1997) befürchtet insbesondere für die Bauwirtschaft, die durch einen extremen Fremdpersonaleinsatz in Form der Nutzung von Werkvertragsunternehmen gekennzeichnet ist, eine „Qualifikationsfalle“ (ebenso Winch 1998: 539; Agapiou 1998: 511): Durch den Fremdpersonaleinsatz bedingt halten viele Unternehmen – aus einem kurzfristigen und einzelwirtschaftlichen Kalkül heraus – Investitionen in Berufsausbildung nicht mehr für notwendig. Dies hat zur Folge, daß die Facharbeiter, die man zunehmend zur Aufsicht und Kontrolle der „Billiglöhner“ braucht, langfristig nicht mehr in genügendem Maße verfügbar sind. Damit entzieht sich eine extensiv Fremdpersonal einsetzende Arbeitskräftepolitik ihre eigenen Grundlagen: „Je konsequenter eine solche Arbeitskräftestrategie also umgesetzt wird, um so zuverlässiger vermeidet sie, daß sie auf Dauer funktionieren kann“ (Syben 1997: 497). Allerdings ist nicht damit zu rechnen, daß die Unternehmen dies insgesamt antizipieren und den Einsatz von Fremdpersonal bzw. allgemeiner: die Externalisierung von Arbeitskraft reduzieren. Vielmehr haben wir es mit einem Trittbrettfahrerproblem zu tun: Individuell verhalten sich viele Unternehmen rational, wenn sie auf verstärkten Fremdpersonaleinsatz bzw. Externalisierung setzen, qualifizierte Arbeitskräfte leihen oder über Werkverträge temporär beschaffen und damit als Trittbrettfahrer die von anderen Unternehmen ausgebildeten Arbeitskräfte nutzen, ohne selbst einen Ausbildungsbeitrag zu leisten. Kollektiv ist dies dagegen irrational. Eine Regulierung ist allenfalls über Unternehmensverbände oder von



Seiten des Staates möglich. Ohne Regulierung droht die Gefahr einer Abwärtsspirale: Unternehmen mit einem massiven Fremdpersonaleinsatz können aufgrund fehlenden oder schlecht qualifizierten Führungspersonals oder weil Fachkräfte zur Nachbearbeitung von Qualitätsmängeln schwer beschaffbar sind, Qualitätsstandards möglicherweise nicht mehr erfüllen. Das heißt weiter, daß sie immer stärker darauf angewiesen sind, über Niedrigpreise konkurrenzfähig zu bleiben, also auf Kostenführerschaft und nicht auf Qualitätsführerschaft (Porter 1992) zu setzen. Dieser auf den Preis bezogene Konkurrenzdruck wird zu weiteren Kostenreduktionen insb. im Personalbereich, zu stärkerer Tariffucht und zu einer Ausweitung der „Billiglohn“-Strategie führen.

## 8. Fazit

Wir fassen in diesem letzten Abschnitt zum einen die wichtigsten *Ergebnisse* unserer Analyse zusammen. Zum anderen zeigen wir auf, welcher weitere *Forschungsbedarf* unserer Ansicht nach besteht. Ausdrücklich formulieren wir *keine Gestaltungsmaßnahmen*. Dazu wäre es notwendig, die Konflikte zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen, differenziert auch nach den Interessen des Stamm- und des Fremdpersonals, zu diskutieren sowie Entscheidungen zu treffen über die relative Legitimität, d.h. den Vorrang bestimmter Interessen gegenüber anderen. Dies erforderte aber eine weitergehende Analyse, die hier nicht mehr geleistet werden kann.

### 8.1 ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

Im folgenden beantworten wir zusammenfassend unsere zentralen Fragen.

*(1) Welchen rechtlichen Regulierungen ist der Einsatz von Fremdpersonal unterworfen; welche empirische Relevanz hat diese Arbeitskräftestrategie, und welche Entwicklungen sind zu erkennen?*

Fremdpersonaleinsatz ist dadurch gekennzeichnet, daß das Fremdpersonal keine arbeitsvertragliche Beziehung zu dem Betrieb hat, in dem es eingesetzt wird – es ist vielmehr bei einem anderen Unternehmen als Leiharbeiter oder reguläre Arbeitskraft angestellt. Leiharbeit ist durch das Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG) reguliert. In den letzten Jahren sind die gesetzlichen Beschränkungen zunehmend reduziert worden: Zum Beispiel hat der Gesetzgeber nicht zuletzt auf Drängen der Arbeitgeberseite die Höchstüberlassungsdauer mehrfach angehoben.

Der Einsatz von Werkvertragsarbeitnehmern ist vor allem durch die Regelungen zum Dienst- und Werkvertrag im Bürgerlichen Gesetzbuch normiert (§ 611 und § 631ff. BGB). In beiden Fällen wird ein Vertrag geschlossen, in dem sich der Auftragnehmer verpflichtet, ein konkret definiertes Werk oder eine Dienstleistung für den Auftraggeber zu erstellen.

Anders als bei der Leiharbeit dürfen Entscheidungen über die Art und Weise der Leistungserstellung ausschließlich durch den Vertragsnehmer selbst getroffen werden. Werkvertragsarbeitnehmer dürfen im Gegensatz zu Leiharbeitern nicht in den Betriebsablauf des Auftraggebers eingebunden sein.

Das Ausmaß des Fremdpersonaleinsatzes hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Anzahl der Leiharbeiter ist von 121 Tsd. im Jahr 1993 auf fast 339 Tsd. im Jahr 2000 angestiegen. Derzeit sind ca. 1 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als Leiharbeitnehmer tätig. Das Ausmaß des Einsatzes von Dienst- und Werkvertragsarbeitnehmern ist dagegen kaum zu quantifizieren. Wir können lediglich auf Indizien zurückgreifen: Zum einen hat der Anteil der Kosten für Lohnarbeiten am Bruttoproduktionswert in den letzten Jahren stetig zugenommen, und zwar besonders in Branchen mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an Personalkosten. Zum anderen nutzen Befragungsergebnissen zufolge immer mehr Unternehmen die Vergabe von Werkverträgen an Subunternehmen. Insgesamt deutet alles darauf hin, daß der Einsatz von Fremdpersonal rasant zunimmt, auch wenn der Anteil dieses Arbeitskräftesegments relativ zu den regulären Beschäftigten noch gering ist.

*(2) Hat der Einsatz von Fremdpersonal die von den Unternehmen erhofften personalwirtschaftlichen Vorteile; und inwieweit resultieren aus der Fremdpersonalmutzung negative Effekte, durch die sich die erwünschten Vorteile reduzieren oder sogar ins Gegenteil verkehren?*

Die *Vorteile für den Arbeitgeber* bestehen in folgenden Aspekten:

Erstens lassen sich *Lohn- und Transaktionskosten* einsparen. Lohnkostensenkende Effekte resultieren vor allem daraus, daß die Bruttolöhne und die Personalzusatzkosten für Fremdpersonal unter denen für Stammpersonal liegen und teilweise Kosten für die Qualifizierung eigenen Personals eingespart werden können. Zudem wirkt die Konkurrenz des Fremdpersonals dämpfend auf kostenverursachende Ansprüche des regulären Personals. Die Transaktionskosteneffekte sind vielfältig: Durch den Einsatz von Fremdpersonal können im Vergleich zu Neueinstellungen die Kosten für Personalsuche und -auswahl reduziert werden; die Kosten für die Suche und Auswahl von Fremdfirmen sind diesen Einsparungen jedoch gegenzurechnen. Weiterhin kann ein Teil des Risikos, einen ungeeigneten Arbeitnehmer auszuwählen, auf die Verleiher oder die Werkvertragsunternehmen überwälzt werden, da Fehler durch eine einfache Vertragsauflösung vergleichsweise leicht „geheilt“ werden können. Ein weiterer Vorteil aus Arbeitgeberperspektive besteht in der Möglichkeit, durch Fremdpersonaleinsatz bestimmten Regelungen der gesetzlichen Mitbestimmung auszuweichen: Durch Substitution des regulären Personals durch Fremdpersonal läßt sich die Belegschaftsstärke reduzieren, so daß eine Reihe von Mitbestimmungsregeln nicht gelten. Allerdings werden Versuche der Umgehung der Mitbestimmung die Verhandlungs- und Kompromißbereitschaft des Betriebsrates reduzieren, was die eingesparten Trans-

aktionskosten überkompensieren kann. Ein weiterer Vorteil besteht in der Vermeidung von Gerechtigkeitsproblemen und Konflikten: Der Einsatz von Fremdfirmen und Fremdpersonal erfüllt die Funktion, Gerechtigkeitsprobleme und Konflikte zu reduzieren, indem man nicht mehr innerhalb des eigenen Personals differenziert, sondern stärker zwischen Fremdpersonal und regulärem Personal segmentiert. Außerdem kann Fremdpersonaleinsatz die Konflikte bei der Auflösung von Arbeitsverhältnissen und ggf. die Sozialplankosten verringern.

Zweitens erhöht der Fremdpersonaleinsatz die *numerische und funktionale Flexibilität*: Die numerische Flexibilität nimmt durch den Einsatz von Fremdpersonal zu, da der Bestand an Arbeitskräften leichter in Übereinstimmung mit dem Arbeitskräftebedarf gebracht werden kann. Auf diese Weise lassen sich auch remanente Lohnkosten und Überstundenzuschläge reduzieren. Auch die funktionale Flexibilität, bezogen auf die Gesamtheit aller Arbeitskräfte eines Betriebs oder Unternehmens, nimmt durch Fremdpersonaleinsatz zu: Man „kauft“ Qualifikationen „passend“ vom Arbeitsmarkt ein. Allerdings kommt diese Möglichkeit nur dann in Frage, wenn die Arbeitsaufgaben keine betriebsspezifische Qualifikationen erfordern.

Bis zu diesem Punkt der Analyse erscheint es so, als habe der Fremdpersonaleinsatz im großen und ganzen Vorteile, zumindest bei Arbeitsaufgaben mit unspezifischen Qualifikationsanforderungen. Wie aber beeinflusst die Beschäftigung von Arbeitskräften als Fremdpersonal die Motivation, das Vertrauensverhältnis usw., insb. dann, wenn die Interessenrealisierung der Arbeitnehmer gefährdet ist?

Insgesamt führt der Fremdpersonaleinsatz *für viele Arbeitnehmer* zu einer ganzen Reihe von *Nachteilen*, die z.T. auch für den Arbeitgeber negativ sind:

Leiharbeiter und ein Teil der Werkvertragsarbeitskräfte sind gegenüber den Stammarbeitnehmern benachteiligt: Ihre Arbeitsplatzsicherheit und ihr Einkommen sind geringer, die Aufstiegschancen und die sozialen Beziehungen sind schlechter; auch bei den Arbeitsinhalten, den Qualifizierungsmöglichkeiten und der Arbeitssicherheit schneidet das Fremdpersonal eher ungünstig ab. Die Wirkungen auf die Interessenrealisierung der *Stammarbeitnehmer* sind schwer abzuschätzen, allerdings haben sie durch den Einsatz von Fremdpersonal nicht nur Vorteile.

Viele Indizien sprechen dafür, daß das Fremdpersonal auf seine relative Deprivation erstens mit Leistungszurückhaltung reagiert, dies führt zu einer Verschlechterung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität. Zweitens führt die Deprivation zu einem Vertrauensverlust, daraus resultieren auch Blockaden im Wissenstransfer. Diese Effekte treten um so wahrscheinlicher auf, je mehr sich das Fremdpersonal mit dem Stammpersonal vergleicht. Allerdings liegen zu dieser Problematik nur wenige und nicht immer konsistente empirische Befunde vor.

Insgesamt können wir – aufgrund der Datenlage allerdings mit Vorsicht – folgendes sagen: Die auf den ersten Blick (zumindest bei einfachen Arbeitstätigkeiten mit unspezifischen Qualifikationsanforderungen) bestehenden Vorteile des Fremdpersonaleinsatzes werden wenigstens zum Teil zunichte gemacht durch die Reaktionen der Arbeitnehmer.

*(3) Führt ein zunehmender Fremdpersonaleinsatz zu grundlegenden Veränderungen der Personalarbeit?*

Erstens bedingt eine Arbeitskräftestrategie, in der der Fremdpersonaleinsatz eine wichtige Rolle spielt, eine zunehmende Konzentration und Verlagerung der Personalarbeit. Vieles deutet darauf hin, daß sich die Personalarbeit zunehmend auf die Kernbelegschaft (zum Teil auch auf die interne Randbelegschaft) konzentriert, während die externe Randbelegschaft, das Fremdpersonal, aus dem Blickfeld gerät. Die Verantwortung für dieses Arbeitskräfte-segment liegt meist nicht bei den Personalabteilungen, sondern bei Einkaufs- bzw. anderen Fachabteilungen. Damit besteht aber die Gefahr einer geringeren Koordination der Personalarbeit, einer Reduzierung der Abstimmung mit der Unternehmenspolitik und einer Desintegration der Personalarbeit.

Zweitens wandeln sich die Anforderungen an die Inhalte der Personalarbeit, z.B. werden Kenntnisse im Bereich der Auswahl und des Einsatzes von Leiharbeits- und Werkvertragsunternehmen sowie Qualifikationen im Bereich Projektmanagement immer wichtiger.

Drittens ist in Branchen mit einem massiven Ausmaß an Fremdpersonal langfristig eine Zerstörung der Funktionsbedingungen für den Fremdpersonaleinsatz zu beobachten – dadurch, daß Unternehmen weniger selbst ausbilden und Qualifikationen über Fremdpersonal temporär „zukaufen“, wird der Arbeitsmarkt für qualifizierte Arbeitskräfte ausgetrocknet.

Alles in allem gehen wir nicht so weit wie Pfeffer, der behauptet, die Externalisierung von Arbeitskräften sei „für viele, wenn nicht gar für die meisten“ Unternehmen ineffizient. Fremdpersonaleinsatz ist aber für solche Arbeitsaufgaben ungeeignet, die betriebsspezifische Qualifikationen, Eigenmotivation, Loyalität und Vertrauen erfordern. Außerdem sollte deutlich geworden sein, daß auch bei Arbeitsaufgaben, die in dieser Hinsicht geringere Anforderungen stellen, die Nettovorteile geringer sind, als manche Praktikerpublikationen uns glauben machen wollen: Zum Beispiel stehen den eingesparten Lohnkosten Qualitätsverluste und verstärkte Kontrollmaßnahmen gegenüber. Außerdem gefährdet ein extensiver Fremdpersonaleinsatz die Interessen vieler Arbeitnehmer.

## **8.2 FORSCHUNGSBEDARF**

Forschungsbedarf besteht vor allem in folgenden Bereichen:

Erstens liegen so gut wie keine umfassenden Daten über den Einsatz von Subunternehmen bzw. Werkvertragsarbeitnehmern vor. Zwar gibt es Infor-

---

mationen, wie hoch der Anteil der Kosten für Lohnarbeiten am Bruttoproduktionswert ist und wie sich dieser Wert verändert hat. Über die Zahl der Arbeitnehmer, die als Fremdpersonal in anderen Unternehmen tätig werden, fehlen jedoch verlässliche Angaben. Zweitens gibt es kaum empirische Untersuchungen über die (langfristigen) Effekte des Fremdpersonaleinsatzes. Hier wären zumindest Fallstudien, besser natürlich großzahlige Paneldatenanalysen erforderlich. Notwendig wäre es auch, wenigstens ansatzweise die positiven und negativen Wirkungen des Fremdpersonaleinsatzes zu quantifizieren und gegeneinander aufzurechnen. Drittens fehlen Untersuchungen über die Wirkungen des Fremdpersonaleinsatzes auf die Arbeitnehmer. Zwar gibt es Studien über Veränderungen der Einstellungen und der Motivation, nicht aber zu Verhaltenswirkungen. Und viertens schließlich fehlen empirische Analysen zu den langfristigen Veränderungen der Personalarbeit, ihrer organisationalen Stellung und Einbindung in die Unternehmenspolitik. Auch hier könnten Fallstudien über einen längeren Zeitraum einen Anfang bilden.

Eine umfassendere Datenbasis sollte dazu beitragen, die Qualität von Entscheidungen des Gesetzgebers, der Tarifparteien und der Unternehmensleitungen zu verbessern.

**Literaturverzeichnis**

- Adams, J.S. (1963): Toward an Understanding of Inequity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Agapiou, A. (1998): A Review of Recent Developments in Construction Operative Training in the UK. In: *Construction Management and Economics*, 16: 511-520.
- Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. In: *Personnel Management*, 16: 28-31.
- Bahl, V. (1979): Leiharbeit als flexible Arbeitsmarktreserve und Dumpingstrategie gegen die gewerkschaftliche Tarifpolitik. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 79: 443-448.
- Baron, J.N./Pfeffer, J. (1988): Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hg.) (1988): *Research in Organizational Behavior*, 10: 257-303.
- Becker, C. (1998): Kollegen auf Zeit, In: *Managermagazin*, 28: 104-110.
- Becker, F./Wulfgramm, J. (1985): *Kommentar zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*. 3. Aufl. Neuwied u.a.
- Belous, R.S. (1989): How Human Resource Systems Adjust to the Shift toward Contingent Workers. In: *Monthly Labor Review*, 112: 7-12.
- Blien, U. (1986): *Unternehmensverhalten und Arbeitsmarktstruktur*. Nürnberg.
- Bögelein, M. (1999): Zeitarbeit in Deutschland. Aktuelle Entwicklungen – Risiken und Chancen. In: *Personal*, 51: 214-218.
- Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (Hg.) (1995): *Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber*. Köln.
- Bosch, G./Zuehlke-Robinet, K. (2000): *Der Bauarbeitsmarkt. Soziologie und Ökonomie einer Branche*. Frankfurt und New York.
- Bresnen, M./Fowler, C. (1994): The Organizational Correlates and Consequences of Subcontracting: Evidence from a Survey of South Wales Businesses. In: *Journal of Management Studies*, 31: 847-864.
- Bresnen, M.J./Wray, K./Bryman, A./Beardsworth, A.D./Ford, J.R./Keil, E.T. (1985): The Flexibility of Recruitment in the construction industry: formalization or Re-Casualisation. In: *Sociology*, 19: 108-124.
- Brewster, C./Mayne, L. (1997): Flexible Working in Europe. In: *Journal of World Business*, 32: 1-13.
- Britsch, W.H. (1987): Ist Zeitarbeit als Instrument flexibler Personalpolitik noch zeitgemäß? In: *Personal*, 39:236-240.
- Bühner, R./Tuschke, A. (1997): Outsourcing. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57: 20-30.
- Bundesanstalt für Arbeit (2000a): *Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung*. 2. Halbjahr 1999. Nürnberg.

- Bundesanstalt für Arbeit (2000b): Arbeitsmarkt 1999. Sondernummer der Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA), 48. Jg., Sondernummer v. 28. Juni 2000. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit (2000c): Übersichten Werkvertragsarbeitnehmer Ia5-5751 (40, 55 u. 58), Stand September/Okttober 2000.
- Bundesanstalt für Arbeit (2001a): Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitnehmerüberlassung. 2. Halbjahr 2000. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit (2001b): Arbeitsmarkt 2000. Sondernummer der Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA), 49. Jg., Sondernummer v. 28. Juni 2001. Nürnberg.
- Bundesverband Zeitarbeit (2000): Daten zur Zeitarbeit. In: [http://www.bza.de/za/fakten/Zafakten\\_daten\\_zur\\_za.htm](http://www.bza.de/za/fakten/Zafakten_daten_zur_za.htm) vom 28.08. 2000.
- Cappelli, P. (1995): Rethinking Employment. In: *British Journal of Industrial Relations*, 33: 563-602.
- Coser, L.A. (1972): *Theorie sozialer Konflikte*. Neuwied und Berlin.
- Däubler, W. (1998): *Das Arbeitsrecht* 2. 11. Aufl. Reinbek b. Hamburg.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1993): *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt/M. und New York.
- Davis-Blake, A./Uzzi, B. (1993): Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. In: *ASQ*, 38: 195-223.
- Deutscher Bundestag (1999): *Gesetzentwurf der CDU/CSU-Fraktion. Entwurf eines Ersten Gesetzes zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes*. Drucksache 14/1211 vom 22.06. Bonn.
- Diederichs, C.J./Getto, P./Vohmann, H. (2000): *Ausländerbeschäftigung in der Bauwirtschaft*. In: <http://www.bautreff.de/bw/atext061.htm> vom 29.09.2000.
- Dragendorf, R./Heering, W./John, G. (1988): *Beschäftigungsförderung durch Flexibilisierung. Dynamik befristeter Beschäftigungsverhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/M. und New York.
- Ebers, M./Hermesch, M./Matzke, M./Mehlborn, A. (1999): *Strukturwandel und Steuerungsformen von Netzwerken in der deutschen Bauindustrie*. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.) (1999): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Opladen: 251-279.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000): *Working Conditions Survey. Status of Employment and Working Conditions*. In: <http://www.eurofound.ie/themes/health/hwin12.html> vom 20.09.2000.
- Faist, T./Sieveking, K./Reim, U./Sandbrink, S. (1999): *Ausland im Inland. Die Beschäftigung von Werkvertragsarbeitnehmern in der Bundesrepublik Deutschland*. Baden-Baden.

- Feuerborn, A./Hamann, W. (1997): Liberalisierung der Arbeitnehmerüberlassung durch das Arbeitsförderungs-Reformgesetz. In: BetriebsBerater, 49: 2530-2535.
- Frankfurter Rundschau (1999): Leiharbeiter werden stärker mit Strahlen belastet. In: Frankfurter Rundschau vom 1.9.1999.
- Gouldner, A.W. (1984): Die Norm der Reziprozität. Eine vorläufige Formulierung. In: Gouldner, A.W.: Reziprozität und Autonomie. Ausgewählte Aufsätze. Frankfurt/M.: 79-117.
- Hamann, W. (1996): Die Grenze zwischen illegaler Arbeitnehmerüberlassung und erlaubtem Fremdpersonaleinsatz im Rahmen von Werk- und Dienstverträgen. In: WiVerw, 21: 212-228.
- Hammer, M./Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. New York.
- Harrison, B./Kelley, M.R. (1993): Outsourcing and the Search for "Flexibility". In: Work, Employment and Society, 7: 213-235.
- Hoffmann, E./Walwei, U. (1998): Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31: 409-425.
- Hunold, W. (1999): Personaleinsatz ohne Arbeitgeberpflichten. Freie Mitarbeit, Scheinselbständigkeit, Werkverträge. Düsseldorf.
- IW – Institut der Deutschen Wirtschaft (2000): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Köln.
- Kalleberg, A.L./Rasell, E./Cassirer, N./Reskin, B.F./Hudson, K./Webster, D./Appelbaum, E./Spalter-Roth, R. (1997): Nonstandard Work, Substandard Jobs. Flexible Work Arrangements in the U.S. Washington.
- Keller, B./Seifert, H. (1995) (Hg.): Atypische Beschäftigung. Verbieten oder gestalten? Köln.
- Kittner, M. (1999): Arbeits- und Sozialordnung. Ausgewählte und eingeleitete Gesetze. Frankfurt/M.
- Koch, J. (1991): The Completion of the Internal Market and its Impact on the Building Sector in Europe. In: Rainbird, H./Syben, G. (1991) (Hg.): Restructuring a traditional industry. New York und Oxford: 263-282.
- 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.
- Kochan, T.A./Wells, J.C./Smith, M. (1992): Consequences of a Failed IR System: Contract Workers in the Petrochemical Industry. In: Sloan Management Review, 34: 79-89.
- Kock, K. (1990): Die austauschbare Belegschaft. Flexibilisierung durch Fremdfirmen und Leiharbeit. Köln.



- Kock, K. (1992): Kontrolle und Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes durch Subunternehmen. In: *Arbeit*, 1: 246-262.
- Kock, K. (1993): Deregulierung durch Fremdfirmenbeschäftigung – Probleme und Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretung. In: *WSI-Mitteilungen*, 48: 577-583.
- Kossbiel, H. (1991): Personalwirtschaft. In: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (1991) (Hg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd.3: Leistungsprozeß*. Stuttgart: 339-415.
- Kreuder, T. (1993): Fremdfirmeneinsatz und Beteiligung des Betriebsrats. In: *Arbeit und Recht*, 41: 316-325.
- Kreuder, T. (1998): *Desintegration und Selbststeuerung. Betriebsverfassung in der fraktalen Fabrik*. 1. Aufl. Baden-Baden.
- Leana, C.R./van Buren III, H.J. (1999): Organizational social capital and Employment Practices. In: *Academy of Management Review*, 24: 538-555.
- Letourneux, V. (1998): *Precarious Employment and Working Conditions in Europe*. Dublin.
- Lutz, B. (1987): *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt/M.
- Malloch, H. (1991): Strategic Management and the Decision to Subcontract. In: Blyton, P./Morris, J. (Hg.): *A Flexible Future? Prospects for Employment and Organizations*. Berlin und New York: 191-210.
- March, J.G./Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York.
- Martin, A. (1998): Transaktionskosteneffiziente Personalpolitik – Kapitalismus in action. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*. München und Mering: 53-60.
- Marx, K. (1980): *Das Kapital. Bd. 1: Der Produktionsprozeß des Kapitals*. Berlin.
- Matusik, S.F./Hill, C.W.L. (1998): The Utilization of Contingent Workforce, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review*, 23: 680-697.
- Maurer, R. (1995): *Temporary Work Contracting*. Diss. Saarbrücken.
- Meckl, R. (1997): Outsourcing von Personalleistungen aus strategischer Sicht. In: *Personal*, 49: 388-395
- Mittelstraß, J. (1975): Über Interessen. In: Mittelstraß, J. (Hg.): *Methodologische Probleme einer normativ-kritischen Gesellschaftstheorie*. Frankfurt/M.: 126-159.
- Mückenberger, U. (1989): Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter den Bedingungen einer „Krise der Normalität“. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 40: 211-223.

- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen. In: *Personalführung*, 23: 3-10.
- Neuberger, O. (1997): *Personalwesen 1*. Stuttgart.
- Neunter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG – sowie über die Auswirkungen des Gesetzes zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung – BillBG – (2000): Bundestagsdrucksache 14/4220 v. 10.10.2000, Bonn.
- Nienhüser, W. (1999a): „Legal, illegal, ...“ – Die Nutzung und Ausgestaltung von Arbeitskräftestrategien in der Bauwirtschaft. In: *Industrielle Beziehungen*, 6: 292-319.
- Nienhüser, W. (1999b): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München und Mering: 143-174.
- Nienhüser, W. (2000): Humankapital und Eigensinn. In: *UNIKATE*, 14: 16-29.
- Nienhüser, W./Baumhus, W./Becker, C. (i.V.): *Subkontrahierung in der Bauwirtschaft. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Manuskript, in Vorbereitung.
- O’Connell Davidson, J. (1991): Subcontract, Flexibility and Changing Employment Relations in the Water Industry. In: Blyton, P./Morris, J. (Hg.): *A Flexible Future? Prospects for Employment and Organizations*. Berlin und New York: 241-258.
- Pearce, J.L. (1993): Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. In: *Academy of Management Journal*, 36: 1082-1096.
- Peck, J./Theodore, N. (1998): The Business of Contingent Work: Growth and Restructuring in Chicago’s Temporary Employment Industry. In: *Work, Employment and Society*, 12: 655-674.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People*. Boston/Mass.
- Pfeffer, J. (1998): *Human Equation. Building Profits by Putting People First*. Boston/Mass.
- Pfeffer, J./Baron, J.N. (1988): Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment Research. In *Organizational Behavior*, 10: 257-303.
- Pfeffer, J./Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York.
- Picot, A./Wenger, E. (1988): The Employment Relation from the Transaction Cost Perspective. In: Dlugos, G./Dorow, W./Weiermeier, K. (Hg.): *Management under Differing Labour Market and Employment Systems*. Berlin: 29-43.
- Piore, M.J./Sabel, C.F. (1989): *Das Ende der Massenproduktion*. Frankfurt/M.

- Porter, M. (1992): Wettbewerbsstrategie. 7. Aufl. Frankfurt/M. und New York.
- Reim, U./Sandbrink, St. (1996): Die Werkvertragsabkommen als Entsenderegelung für Arbeitnehmer aus den Staaten Mittel- und Osteuropas. ZeS Arbeitspapier Nr. 12/96, Zentrum für Sozialpolitik. Universität Bremen.
- Robinson, S.L. (1996): Trust and breach of the psychological contract. In: ASQ 41: 574-599.
- Rudolph, H./Schröder, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1: 102-126.
- Rust, K.G. (1999): The Effects of Financial Conditions and Managerial Ideologies on Corporate Downsizing: Some Evidence from the U.S. Investor-Owned Electric Utilities Industry, 1992-1995. In: M@n@gement, 2: 89-126.
- Schirdewahn, G. (1998): Leiharbeit nicht ohne Risiken. In: Arbeit und Arbeitsrecht, 53: 15-18.
- Schröder, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung in Vermittlungsabsicht. Start oder Fehlstart eines arbeitsmarktpolitischen Modells in Deutschland? Nürnberg.
- Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks.
- Seifert, M./Pawlowsky, P. (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31: 599-611.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt/M.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Sieveking, K./Reim, U./Sandbrink, St. (1998): Werkvertragrarbeitnehmer aus osteuropäischen Ländern – politische Konzepte und arbeitsmarktpolitische Probleme. In: Recht in Ost und West, 5: 157-166.
- Statistisches Bundesamt (1995) (Hg.): Datenreport 1994. Durchgesehener und aktualisierter Nachdruck. Bonn.
- Stief, V. (1997): Ausgliederung eines Logistikbereiches. In: Personalführung, 8: 724-725.
- Syben, G. (1997): Arbeitskräftepolitik im Strukturwandel der Bauwirtschaft. In: WSI-Mitteilungen, 50: 493-500.
- Syben, G. (1999): Die Baustelle der Bauwirtschaft. Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Berlin.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart.
- Vollbracht, E. (2000): Zeitarbeit gleichstellen. In: Arbeitgeber, 52: 31.

- Voswinkel, S. (1995): Die Regulierung von Leiharbeit. Zeitarbeit zwischen Arbeitsvermittlung und überbetrieblicher Beschäftigung. In: Keller, B./Seifert, H. (Hg.): *Atypische Beschäftigung. Verboten oder gestalten?* Köln: 108-138.
- Wagner, J./Ulber, J./Hinrichs, W. (o.J.): "Moderner Sklavenhandel". *Fremdfirmeneinsatz durch Leiharbeit und Werkverträge. Eine Handlungsanleitung für betroffene Betriebsräte und ArbeitnehmerInnen.* Herausgegeben von der IG Metall, Frankfurt/M.
- Walgenbach, P. (1998): Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis.* München: 267-290.
- Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisations-  
theorie. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien.* 3. Aufl. Stuttgart: 319-353.
- Walle, A. (1998): *Der Einsatz von Fremdpersonal auf Werkvertragsbasis.* Berlin.
- Wallraff, G. (1985): *Ganz unten.* Köln.
- Warnecke, H.-J. (1996): *Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur.* Reinbek b. Hamburg.
- Watzka, K. (1999): Personalleasing: Struktur und rechtlicher Rahmen. In: *WISU*, 28: 1619-1624.
- Watzka, K. (2000): Personalleasing – eine kritische Bewertung. In: *WISU*, 29: 321-326.
- Weuster, A. (1982): Vor- und Nachteile der Leiharbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *DBW*, 42: 229-240.
- Weuster, A. (1986): Kosten- und Leistungsanalyse zur Zeitarbeit. In: *Personal*, 38: 64-67.
- Wieland, R./Grüne, P. (1999): Psychische Belastungen und Beanspruchungen bei Leiharbeit – Risiken und Chancen einer expandierenden Arbeitsform. In: *Verband Deutscher Sicherheitsingenieure e.V. (Hg.): Zeitarbeit – ein Wirtschaftsfaktor.* Leipzig: 99-113.
- Williamson, O.E. (1984): Efficient Labour Organization. In: *Stephen, F.H. (Hg.): Firms, Organization and Labour.* London und Basingstoke: 87-118.
- Williamson, O.E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus.* Tübingen.
- Wimmer/P./Neuberger, O. (1998): *Personalwesen 2.* Stuttgart.
- Winch, G. (1998): The Growth of Self-Employment in British Construction. In: *Construction Management and Economics*, 16: 531-542.
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (1999): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: *Sydow,*

- 
- J./ Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen: 178-205.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Belegschaftsstrukturen, Externalisierung von Arbeit und Interessenvertretung. Münster.
- Wirth, C. (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industriellen Beziehungen. München und Mering.
- Wolf, R. (2000): Zeitarbeit – Ein Motor für mehr Beschäftigung. In: Arbeitgeber, 52: 30-32.
- Womack, J./Jones, D. (1997): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen. Frankfurt/M.
- Worthmann, G. (1997): Der Bauarbeitsmarkt unter Veränderungsdruck. Kontrolldefizit in Folge der Transnationalisierung? In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1997/98. Gelsenkirchen: 70-83.
- Zeidenberg, J. (1990): Recession Survival Hit: The Just-in-Time Workforce. In: Small Business. May: 31-33.