

OBS-Arbeitsheft 61

Hajo Holst, Oliver Nachtwey, Klaus Dörre

Funktionswandel von Leiharbeit

**Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und
mitbestimmungspolitischen Folgen**

**Eine Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung
Frankfurt/Main, August 2009**

OBS-Arbeitsheft 61
ISSN 1863-6934 (Print)

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung
Jupp Legrand/Wolf Jürgen Röder
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
D-60329 Frankfurt/Main
Tel.: 069-6693-2810
Fax: 069-6693-2786

Autoren:

Hajo Holst
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Institut für Soziologie
Carl-Zeiß-Str. 2
D-07743 Jena
Tel.: 03641-9-45537
E-Mail: hajo.holst@uni-jena.de

Dr. Oliver Nachtwey
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Institut für Soziologie
Carl-Zeiß-Str. 2
D-07743 Jena
Tel.: 03641-9-45587
E-Mail: oliver.nachtwey@uni-jena.de

Prof. Dr. Klaus Dörre
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Institut für Soziologie
Carl-Zeiß-Str. 2
D-07743 Jena
Tel.: 03641-9-45521
Fax: 03641-9-45522
E-Mail: klaus.doerre@uni-jena.de

Redaktion:

Dr. Burkard Ruppert
Otto Brenner Stiftung

Satz und Gestaltung:

N. Faber de.sign, Wiesbaden

Druck:

ColorDruckLeimen GmbH

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses Arbeitsheft darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autoren/innen verantwortlich.

Bestellungen:

Über die Internetseite der Otto Brenner Stiftung können weitere Exemplare dieses OBS-Arbeitsheftes kostenlos bezogen werden – solange der Vorrat reicht. Dort besteht auch die Möglichkeit, das vorliegende und weitere OBS-Arbeitshefte als pdf-Datei kostenlos herunterzuladen.

Vorwort

Auch wenn es nicht zu einer schweren Weltwirtschaftskrise mit zum Teil noch unbekanntem und unabsehbaren Folgen gekommen wäre, hätte der Finanzmarkt-Kapitalismus der letzten Jahre dennoch tiefe Spuren in Arbeitswelt und Gesellschaft hinterlassen. Die auf kurzfristige Steigerung von Gewinn und Aktienkurs ausgerichteten Unternehmensstrategien haben Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretungen und Beschäftigte enorm unter Druck gesetzt, ihnen viel Flexibilität abverlangt und manche soziale Errungenschaft in Frage gestellt. Die dramatischen Umwälzungen in den Betrieben, in der Organisation der Arbeit und bei den Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten gingen einher mit breiten gesellschaftspolitischen Veränderungen. Neue Formen von sozialer Unsicherheit entstanden, der Graben zwischen arm und reich wurde breiter, die Krise der Arbeitsgesellschaft erreichte die Mitte der Gesellschaft.

Durch Zukauf von Dienstleistungen oder Auslagerung von Betriebsteilen, durch Werkverträge, Mini- und Midi-Jobs, durch befristete Arbeitsverhältnisse, Praktika und Leiharbeit wuchsen im Aufschwung vor allem die „Randbelegschaften“. Vielfältige Formen von prekärer Beschäftigung verstärkten die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, trugen zur Verunsicherung bei und erzeugten Abstiegsängste, die längst auch gut Ausgebildete und langjährig Beschäftigte erreicht haben. Arbeit ist und bleibt zwar weiterhin der zentrale Faktor für gesellschaftlichen Wohlstand, soziale Sicherheit, politische Teilhabe und individuellen Erfolg. „Arbeit zu haben“ und einer Beschäftigung nachzugehen, bedeuten aber längst nicht mehr in jedem Fall weitgehende finanzielle Unabhängigkeit, erfolgreiche gesellschaftliche Integration, stabile soziale Sicherheit und planbare Zukunftsgestaltung.

Die „Prekarisierung“ der Arbeit und die damit verbundenen betriebs-, tarif-, sozial- und gesellschaftspolitischen Folgen lassen sich besonders gut am Beispiel „Leiharbeit“ verdeutlichen. Im Aufschwung bis zum Sommer 2008 ist es nicht nur zu einem starken Anwachsen der Leiharbeit gekommen. Die quantitativ neue Dimension hat auch eine qualitativ veränderte Seite. Leiharbeit spielte in Deutschland lange Zeit kaum eine große Rolle. Sie wurde dann genutzt, um Auftragsspitzen aufzufangen oder kurzfristige Ausfälle auszugleichen. Kennzeichen dieser Nutzungsarten war der temporäre und punktuelle Einsatz bei meist minimaler Intensität. Unternehmen, die Leiharbeiter als „Ad-hoc-Ersatz“ oder als „Flexibilitätspuffer“ nutzen, verfolgen das Ziel, ihre Lohnkosten zu reduzieren, indem sie beispielsweise die Kosten für den Personalerersatz minimieren oder beim Anstieg des Auftragsvolumens Festanstellungen umgehen. Diese Nutzungsstrategien spielen auch weiterhin eine Rolle. Aber inzwischen läßt sich darüber hinaus ein Form- und Funktionswandel der Leiharbeit beobachten. Es wird von immer mehr Unternehmen versucht, Leiharbeit verstärkt als strategisches Instrument der Profitsteigerung zu nutzen, das dauerhaft eingesetzt wird, alle Arbeitsbereiche umfaßt und zu einer Verflechtung von Stamm- und Leiharbeitskräften führt. Für „gleiche Arbeit“ wird ein „ungleicher Lohn“ gezahlt, Belegschaften erster und zweiter Klasse entstehen, Tarifverträge werden unterlaufen, Mitbestimmung reduziert. „Billigere“ Leiharbeiter verunsichern und „disziplinieren“ als Druck- und Drohpotential Stammarbeitskräfte und Kernbelegschaften.

Es ist ein großer Verdienst des Forscherteams um Prof. Dr. Klaus Dörre von der Friedrich-Schiller-Universität Jena, mit dem von der Otto Brenner Stiftung geförderten Projekt „Funktionswandel von Leiharbeit“ nicht nur anhand eindringlicher Fallbeispiele diesen neuen Nutzungsstrategien nachgespürt zu haben, sondern auch den Blick darauf zu lenken, welche arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen mit diesem Funktionswandel verbunden sind. Die Studie zeigt aber auch, dass es betriebspolitisch viel versprechende Ansätze und auch organisationspolitisch erfolgreiche Strategien gibt, das Auswuchern der Leiharbeit einzudämmen und mit den betroffenen Arbeitskräften gemeinsam zu erträglicheren Bedingungen zu kommen. Schließlich verdeutlicht die Untersuchung, dass das enorme Anwachsen der Leiharbeit direkte Folge von gesetzlichen Rahmenbedingungen ist, die politisch wieder verändert werden können.

Die „Feldarbeit“ für die Studie „Funktionswandel von Leiharbeit“ wurde in einer Zeit geleistet, als die Zahl der Leiharbeiter ständig stieg und fast die Millionengrenze erreicht hätte. Jetzt, im Sommer 2009, trägt die Wirtschaft schwer an den Folgen der Finanzmarktkrise und des wirtschaftlichen Abschwungs. In der Rezession sank die Zahl der Leiharbeiter um fast die Hälfte. Leiharbeit steht nicht im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit und auch im aufkommenden Wahlkampf spielt sie keine entscheidende Rolle. Es spricht jedoch viel dafür, dass beim Thema Leiharbeit „nach der Krise“ wieder „vor der Krise“ heißt. Es verdichten sich sogar die Hinweise, dass es im nächsten Aufschwung zu einem explosionsartigen Anwachsen der Leiharbeit kommen wird. Aufgrund der „positiven Erfahrungen“, die Unternehmen (aus ihrer Sicht) sowohl in der Aufschwung- als auch in der Abschwungphase mit der strategischen Nutzung von Leiharbeit gemacht haben, ist damit zu rechnen, dass Leiharbeit eine neue quantitative Dimension erreichen kann und auch qualitativ an Bedeutung gewinnen wird.

Die Otto Brenner Stiftung will mit der Veröffentlichung der Studie nicht zuletzt auf diese Gefahren aufmerksam machen. Wir hoffen, mit den Ergebnissen dieser Untersuchung und mit den Erkenntnissen des Projektes zudem die politische Forderung unterstützen zu können, dass Leiharbeit gesetzlich wieder stärker eingedämmt werden muß. Schließlich wollen wir mit der Untersuchung dafür sensibilisieren, dass es nicht nur gewerkschafts- und betriebspolitische Strategien gegen das unkontrollierte Anwachsen der Leiharbeit gibt, sondern dass auch positive Erfahrungen vorliegen, wie in den Betrieben Leiharbeit erfolgreich von Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretungen und Belegschaften reguliert werden kann.

Frankfurt am Main, im August 2009

Jupp Legrand

Wolf Jürgen Röder

Geschäftsführer
der Otto Brenner Stiftung

Vorwort	1
Zusammenfassung	4
1. Einleitung und Problemstellung	6
2. Methode und Fallauswahl – Das Sample	8
3. Formwandel von Prekarität – Leiharbeit, Werkverträge und freie Mitarbeiter im Finanzmarktkapitalismus	9
4. Betriebliche Nutzungsstrategien von Leiharbeit – Eine Typologie	13
4.1 Leiharbeitskräfte als Ad Hoc Ersatz	16
4.2 Leiharbeitskräfte als Flexibilitätspuffer	16
4.3 Die strategische Nutzung der Leiharbeit	17
5. Die Intensivfallstudien – Strategische Nutzung von Leiharbeit in der Metall- und Elektroindustrie	18
5.1 Fallbetrieb A – Leiharbeit als Flexibilitätspuffer	19
5.2 Fallbetrieb B – Strategische Nutzung von Leiharbeit in der internationalen Standortkonkurrenz	22
5.3 Fallbetrieb C – Strategische Nutzung in einem ostdeutschen Greenfield-Betrieb	26
5.4 Fallbetrieb D – Bereichsspezifische strategische Nutzung	30
5.5 Fallbetrieb E – Zwischen Flexibilitätspuffer und strategischer Nutzung	33
5.6 Fallbetrieb F – Interessenvertretungspolitisch „gebremste“ strategische Nutzung	37
6. Die strategische Nutzung von Leiharbeit – Betriebspolitische Durchsetzung und zwei Mechanismen der Disziplinierung	41
7. Die strategische Nutzung von Leiharbeit – Interessenpolitik für und mit Leiharbeitern	50
8. Epilog – Die Krise	55
9. Anhang	58
9.1 Literaturverzeichnis	58
9.2 Tabellenverzeichnis	63

Zusammenfassung

(1) *Unsere empirischen Befunde belegen, dass Leiharbeit in – möglicherweise stilbildenden – Betrieben strategisch eingesetzt wird.* Wurde das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit in der Vergangenheit überwiegend reaktiv genutzt, um Personalausfall zu kompensieren oder Auftragsspitzen abzufangen, gehen inzwischen immer mehr Betriebe dazu über, Leiharbeit als Instrument einer kurzfristigen Absicherung der Kapitalrendite oder der Profitabilität gegen das Absatzrisiko einzusetzen. Leiharbeit wird auf diese Weise zu einem Instrument der strategischen Konzern- oder Unternehmensführung aufgewertet. In Abgrenzung von den etablierten Nutzungsstrategien Ad Hoc Ersatz und Flexibilitätspuffer werden die neuen Einsatzkonzepte als strategische Nutzung von Leiharbeit bezeichnet. Zwar handelt es sich – noch – um eine vergleichsweise geringe Anzahl von Betrieben, aufgrund ihres stilbildenden Charakters geht von diesen Nutzern jedoch schon jetzt erheblicher Druck auf die Arbeitsbeziehungen aus. Darüber hinaus spricht einiges dafür, dass die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise mittel- und langfristig als Katalysator für eine beschleunigte Ausbreitung der strategischen Nutzung wirkt.

(2) *Im Falle ihrer strategischen Nutzung konstituiert Leiharbeit über ein primär symbolisch vermitteltes Disziplinierungspotenzial hinaus ein strukturell verankertes Disziplinarregime.* Bei der strategischen Nutzung sind die verschiedenen Beschäftigtengruppen eng miteinander verflochten. Die Leiharbeitskräfte werden auf nahezu allen Arbeitsplätzen eingesetzt. Für die Leiharbeitskräfte bringt die strategische Nutzung im Vergleich mit den etablierten Nutzungsstrategien die Vorteile einer längeren Betriebszugehörigkeit und die Chance einer besseren Einbindung in die Belegschaftsstrukturen mit sich. Dennoch bleibt die Leiharbeit aufgrund der materiellen Benachteiligung und der strukturellen Unsicherheit überwiegend eine prekäre Beschäftigungsform. In den Untersuchungsbetrieben ist die strategische Nutzung mit Schließungseffekten gegenüber dem externen Arbeitsmarkt verbunden, die den Leiharbeitern einen Übergang in ein festes Arbeitsverhältnis erschweren. Für Hilfs- und einfachere Facharbeitertätigkeiten werden fast ausschließlich Leiharbeitskräfte rekrutiert, der direkte Weg vom externen Arbeitsmarkt in den Einsatzbetrieb ist damit blockiert. Durch die strategische Nutzung der Leiharbeit werden auch langjährige Stammkräfte und ihre Arbeit über einen „Reservearmeemechanismus“ enger an den externen Arbeitsmarkt gekoppelt. Zum einen wirken die Leiharbeiter im Nahbereich, auch wenn sie geringer qualifizierte Tätigkeiten ausüben, symbolisch als ständige Mahnung. Den drohenden gesellschaftlichen Abstieg vor Augen, wird das eigene feste Beschäftigungsverhältnis zu einem verteidigungswürdigen Privileg. Zum anderen bildet die enge Verflechtung im Arbeitsprozess den Boden für eine Steuerung der Arbeit durch Konkurrenz, die in den Fallbetrieben zum Teil erhebliche arbeits- und leistungspolitische Folgen zeigt.

(3) *Zwischen der strategischen Nutzung und dem Kontrollregime besteht jedoch keine unmittelbare Kausalbeziehung.* Intervenierende Einflüsse wie das Verhalten der Vorgesetzten und die Interessenpolitiken von Betriebsräten und Gewerkschaften beeinflussen das betriebliche Disziplinarregime erheblich. Das Management definiert in den Fallbetrieben zwar die Funktion der Leiharbeit für den Betrieb, die konkreten Tätigkeiten werden den Leiharbeitern jedoch dezentral von den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung zugewiesen. Für die Leiharbeitskräfte werden die Vorgesetzten in den Einsatzbetrieben faktisch zu Gatekeepern. Sie entscheiden über Übernahme und Aussteuerung. Die Fallbetriebe zeigen auch, dass die Art der Interessenvertretung eine wichtige Rolle spielt. Zum einen kann die materielle Prekarität der Leiharbeit durch betriebliche Besserstellungen gemildert werden. Zum anderen sind die Betriebsräte in der Lage, das Disziplinierungspotenzial der Leiharbeit ein Stück weit einzuhegen. Voraussetzung hierfür ist eine Interessenvertretung, die die Belegschaft inklusive der Vorgesetzten für das Thema Leiharbeit und die Probleme der Leiharbeiter sensibilisiert. Einfluss auf die Funktion der Leiharbeit können die Interessenvertretungen jedoch nur gewinnen, wenn es ihnen gelingt, Einfluss auf die strategische Personalpolitik der Unternehmen zu gewinnen.

(4) Equal pay, equal treatment muss im Zentrum einer Politik der Entprekarisierung stehen. Sinnvoll ist, diesen Ansatz zu einer Antidiskriminierungspolitik im Betrieb auszuweiten. In den Fallbetrieben haben die Besserstellungen nicht nur die Lage der Leiharbeiter verbessert, sondern sich auch positiv auf die Position der Stammkräfte ausgewirkt. Denn neben dem Disziplinierungsrisiko beinhaltet die strategische Nutzung aufgrund der Gleichstellung im Arbeitsprozess auch Solidarisierungspotenziale. Leiharbeiter, das hat sich in mehreren Fällen gezeigt, sind prinzipiell zu gewerkschaftlicher Organisation bereit. Selbst in der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise scheint die Mitgliederentwicklung bei dieser Gruppe relativ stabil zu sein. Allerdings erwächst der Organisation durch die Erfolge auch eine Verantwortung. Die Interessen von Leiharbeitern, die einmal für die Gewerkschaftsarbeit aktiviert wurden, sollten auch nach ihrem Ausscheiden aus Einsatzbetrieben in den Interesspolitiken eine Rolle spielen. Die IG Metall hat bei der Entwicklung von Interessenpolitiken für Leiharbeiter Innovatives geleistet. Aufgrund der globalen Finanz- und Überproduktionskrise ist jedoch eine neue Situation entstanden, die auch nach neuen strategischen Antworten verlangt.

1. Einleitung und Problemstellung

Zwar sind die Leiharbeiterzahlen zum Zeitpunkt der Schlussredaktion des vorliegenden Forschungsberichts (Sommer 2009) rückläufig, gleichwohl hat die Leiharbeitsbranche in den letzten Jahren eine beeindruckende Entwicklung genommen. Das Beschäftigungsvolumen verdreifachte sich nahezu seit 2003 – auf fast 800.000 Leiharbeitskräfte im Juni 2008. Die Branche profitierte in besonderem Maße vom Beschäftigungsaufbau während der zurückliegenden Aufschwungphase: Jedes Dritte der zwischen 2006 und 2007 neu geschaffenen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse war ein Leiharbeitsverhältnis (Bundesagentur 2008: 13). Alle Beobachter sind sich einig, dass die Branche nach dem Ende der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise zu einem erneuten Höhenflug ansetzen wird. Möglich wurde die rasante Entwicklung durch die Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) 2003, durch die die traditionelle Regulierung der Leiharbeit in Deutschland ausgehebelt wurde: Insbesondere die Begrenzung der Überlassungsdauer wurde aufgehoben, zudem das rechtlich verankerte Gleichstellungsgebot unter Tarifvorbehalt gestellt (Weinkopf/Vanselow 2008). Mit der Reform ermunterte der Gesetzgeber die Arbeitgeber, Leiharbeit auch als „Atmungsinstrument“ einzusetzen, um den Kündigungsschutz zu „neutralisieren“ (Hartz-Kommission 2002: 41). Allerdings erklärt die Deregulierung der Einsatzbedingungen der Leiharbeit nicht, warum derart viele Arbeitskräfte bereit waren, trotz der in vielen Branchen eklatanten materiellen Schlechterstellung und der mit der Leiharbeit verbundenen Unsicherheit ein Leiharbeitsverhältnis anzunehmen. Dies wird nur verständlich vor dem Hintergrund der hohen, strukturell verfestigten Arbeitslosigkeit: Auch für die Qualifizierten unter den 4,5 Millionen Arbeitslosen waren alternative Wege in den ersten Arbeitsmarkt weitestgehend blockiert. Darüber hinaus haben die Hartz-Reformen den Druck auf die Erwerbslosen erhöht, auch schlechter entlohnte und unsichere Arbeitsverhältnisse anzunehmen (Bescherer et al. 2008).

Die sozialwissenschaftliche Forschung setzt sich schon seit einigen Jahren intensiv mit der Entwicklung der Leiharbeit auseinander. Trotz des starken Wachstums haben sich die Nutzungsschwerpunkte kaum verändert: Immer noch bilden Großbetriebe aus der Metall- und Elektroindustrie die wichtigste Nutzergruppe, das größte Wachstum weist die Nahrungs- und Genussmittelindustrie auf (Promberger et al. 2006, Bellmann/Kühl 2007). Auffällig war vor allem die Zunahme der Nutzungsintensität in den Einsatzbetrieben in den ersten Jahren nach der Reform des AÜG: 2002 gehörte nur jeder 50. Einsatzbetrieb zum Segment der Intensivnutzer mit einem Leiharbeitsanteil an der Belegschaft von über 20 %, 2006 bereits jeder zehnte (Bellmann/Kühl 2007). Der Boom der Leiharbeit ging insbesondere in den ersten Jahren somit vor allem auf Betriebe zurück, die schon in der Vergangenheit Leiharbeitskräfte beschäftigt hatten und die im Aufschwung den Anteil der Leiharbeiter an ihrer Belegschaft vergrößerten. Zunächst unbemerkt von der stärker quantitativ orientierten Forschung, häuften sich Berichte, dass die Ausweitung der Nutzungsintensität in vielen Betrieben mit einem Formwandel des Leiharbeitseinsatzes verbunden war: Gerade in den weltmarktorientierten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie wurden Leiharbeitskräfte zunehmend dauerhaft und auch in den Kernbereichen der Produktion eingesetzt. Das bekannteste, aber längst nicht einzige Beispiel für diese Entwicklung war das BMW-Werk Leipzig, das seit seiner Eröffnung mit einem Leiharbeitsanteil von 30 % an der Belegschaft arbeitete (IG Metall 2007). Bis zur aktuellen Krise hat sich dieser Trend fortgesetzt: In immer mehr Betrieben, das zeigen auch unsere Fallstudien, verrichteten Leiharbeiter und fest angestellte Stammkräfte die gleichen Tätigkeiten – allerdings zu erheblich unterschiedlichen Konditionen. Die Entlohnungsniveaus der Flächentarifverträge in der Leiharbeit liegen allesamt deutlich unter den Standards der Flächentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie.

Die sozialwissenschaftliche Forschung hat die veränderte betriebliche Nutzung von Leiharbeit auf einen Funktionswandel des Flexibilisierungsinstruments zurückgeführt (vgl. Seifert/Brehmer 2008, Miegel et al. 2007, Promberger et al. 2006). Leiharbeit wird von den Unternehmen nicht mehr rein reaktiv eingesetzt, um auf Auftragsschwankungen zu reagieren oder kurzfristigen Personalausfall zu kompensieren, sondern – wie vom Gesetzgeber ermuntert – als Versicherung gegen das „Kapazitätsrisiko“ der Absatzmärkte (Dudenhöffer/Büttner 2006: 32). Damit werden

die neuen Nutzungsstrategien fast automatisch in die Nähe einer finanz- oder kapitalmarktorientierten Unternehmensführung gestellt. Durch den Funktionswandel, so die daran anknüpfende These, kommt es zu einer dauerhaften Verflechtung der Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess, die Leiharbeitskräfte werden zu einem mehr oder weniger festen Bestandteil der Belegschaft des Betriebs (Seifert/Brehmer 2008, vgl. Beaud/Pialoux 2004, Kalleberg 2003). Allerdings wird der Zusammenhang zwischen der vom Management definierten Funktion des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit und der Form des betrieblichen Leiharbeitseinsatzes in diesen Arbeiten nur postuliert, jedoch nicht systematisch untersucht. Bislang fehlt es an Arbeiten, die der Durchsetzung der neuen Nutzungsstrategien in den in der Regel weitgehend dezentralisierten Konzern- und Unternehmensorganisationen sowie den Folgen des Leiharbeitseinsatzes für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen empirisch nachgehen.

Hier setzt der vorliegende Bericht an.¹ Anhand von sechs Intensivbetriebsfallstudien aus der Metall- und Elektroindustrie nehmen wir einerseits die betriebspolitische Durchsetzung der neuen Nutzungsstrategien unter die Lupe und untersuchen andererseits die Auswirkungen des Funktionswandels der Leiharbeit auf die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen. In Bezug auf die Durchsetzung der neuen Nutzungsstrategien interessiert uns insbesondere der Transfermechanismus, der den Wandel des Leiharbeitseinsatzes an die Unternehmensführung und die Entscheidungen des Managements koppelt. In Bezug auf die Folgen der neuen Nutzungsstrategien stellen sich folgende Fragen: Wie wirkt sich ein auf Dauer gestellter und auf alle Arbeitsbereiche ausgedehnter Leiharbeitseinsatz sowohl auf die Leiharbeiter als auch auf die fest angestellten Beschäftigten aus? Verändern sich die Beziehungen zwischen den Beschäftigtengruppen? Und daran anschließend: Welche Handlungsoptionen haben die betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertreter, um die Auswirkungen des veränderten Leiharbeitseinsatzes zu gestalten? Von der Prekarisierungsforschung sind in diesem Zusammenhang bislang die destruirenden Wirkungen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse ins Zentrum der Analyse gerückt worden (Bourdieu 2000, 1997: 307ff.; Castel 2009). Aber geht Prekarisierung unvermeidlich mit schwindenden Fähigkeiten zu kollektivem Interessenhandeln einher? Wie verhalten sich Leiharbeitskräfte, wenn sie längerfristig mit (gewerkschaftlich organisierten) Stammbeschäftigten zusammenarbeiten und wenn ihre Interessen von Interessenvertretern offensiv thematisiert werden? Erste Erkenntnisse zu diesen Fragen können wir mit unserer Empirie aufzeigen.

Mit diesen Fragen setzt der Bericht direkt an den Ergebnissen der Prekarisierungsforschung (Brinkmann et al. 2006, Dörre et al. 2004, Noller et al. 2004) an, nimmt jedoch einen Perspektivwechsel vor. Während die arbeitsweltlichen Umbrüche bislang vor allem aus der Perspektive der prekär Beschäftigten analysiert wurden, wendet sich der vorliegende Bericht der Ausbreitung von Arbeitsverhältnissen mit einem erhöhten Prekaritätsrisiko aus einer betrieblichen Perspektive zu. Die bisherige Forschung hat deutlich gemacht, dass Leiharbeit entlang der fünf Dimensionen der Prekarität – der reproduktiv-materiellen, der sozial-kommunikativen und der rechtlich-institutionellen Dimension sowie der Anerkennungsdimension und der arbeitsinhaltlichen Dimension (Brinkmann et al. 2006: 17ff.) – ein deutlich erhöhtes Prekaritätsrisiko aufweist. Doch warum setzen Betriebe überhaupt Leiharbeiter ein? Und welche Folgen hat die Art, wie Leiharbeitskräfte im Arbeitsprozess eingesetzt werden, für die Stammbeschäftigten und die Interessenvertretungen in den Einsatzbetrieben? Zwar haben die bisherigen Arbeiten gezeigt, dass der Einsatz von Leiharbeitern im Nahbereich in der Lage ist, die subjektiven Prekarisierungsängste der Stammbeschäftigten des Einsatzbetriebs zu verstärken (Dörre et al. 2004). Über die konkreten Mechanismen, durch die das Disziplinierungspotential der Leiharbeit auf formal sicher beschäftigte Arbeitskräfte ausstrahlen kann, ist bislang jedoch nur wenig bekannt. Durch die Verschiebung der Perspektive hin zu den Einsatzbetrieben erhoffen wir uns hier neue Erkenntnisse. Insofern leistet der vorliegende Bericht auch einen wichtigen Beitrag zur Prekarisierungsforschung.

¹ Neben den Autoren haben Peter Bescherer, Peter Demmler, Martin Langbein und Marcela Pineda de Castro an der Erstellung des Endberichts mitgewirkt.

Der Bericht gliedert sich folgendermaßen: In Kapitel 2 stellen wir unsere Methode und das Untersuchungssample vor. Im darauf folgenden Kapitel 3 analysieren wir den Formwandel von Prekarität im Finanzmarktkapitalismus. Im Zentrum steht dabei die Frage, warum auch in den Zentren der Wertschöpfungssysteme immer mehr Betriebe nicht-standardisierte Beschäftigungsformen einsetzen. In Kapitel 4 entwickeln wir unsere forschungsleitende Typologie betrieblicher Leiharbeitsnutzung: Neben die etablierten Nutzungsstrategien Ad Hoc Ersatz und Flexibilitätspuffer tritt die strategische Nutzung. Jede der drei idealtypischen Nutzungsstrategien basiert auf einer spezifischen Funktion des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit für den Einsatzbetrieb, die wiederum Folgen für das Verhältnis der Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess hat. Darauf folgen in Kapitel 5 sechs exemplarische Intensivfallstudien, in denen wir den Leiharbeitseinsatz und die damit einhergehenden arbeits- und mitbestimmungspolitischen Konsequenzen untersuchen. Fünf Fallbetriebe entsprechen dem Typus der strategischen Nutzung, der sechste repräsentiert als Kontrastfall die Nutzungsstrategie des Flexibilitätspuffers. Im Kapitel 6 werden anhand eines Vergleichs der Fallbetriebe die betriebspolitische Durchsetzung der strategischen Nutzung und die Mechanismen untersucht, mit denen das Disziplinierungspotential der Leiharbeit auf die Stammbeschäftigten der Einsatzbetriebe ausstrahlen kann. In Kapitel 7 arbeiten wir die trotz allem bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten der Interessenvertretung heraus. Den Abschluss des Berichts bildet ein Epilog, in dem wir auf der Basis unserer Ergebnisse einen Blick in die Zukunft der Leiharbeit nach der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise riskieren.

2. Methode und Fallauswahl – Das Sample

Aufgrund der Aktualität des Themas handelt es sich bei dieser Untersuchung um ein explorativ angelegtes Forschungsprojekt. Den Kern des Samples bilden sechs Intensivbetriebsfallstudien aus der Metall- und Elektroindustrie (zwei Maschinenbaubetriebe, ein Automobilzulieferer, ein Energietechnikbetrieb, ein Hersteller elektrotechnischer Bauteile und ein Automobilhersteller), für die wir insgesamt 72 Interviews mit Stammkräften (SK), Leiharbeitern (LA), direkten Vorgesetzten (DV), Betriebsräten (BR) und Personalabteilungen (PA) geführt haben. Eine Konzentration auf Betriebe einer Branche ist für eine Pilotstudie der vorliegenden Art sinnvoll, um die Varianz in den Formen der betrieblichen Arbeitsorganisation und im Charakter der Arbeit möglichst gering zu halten. Ein branchenübergreifendes Sample hätte aufgrund der Unterschiedlichkeit der in den Betrieben geleisteten Arbeit und der potenziellen Bandbreite der Arbeitsorganisation einen aussagekräftigen Vergleich der Fallbetriebe nahezu unmöglich gemacht. Die Metall- und Elektroindustrie haben wir als Untersuchungsbranche ausgewählt, weil die stark weltmarktorientierte Branche zu den Vorreitern der Leiharbeitsnutzung zählt. Die sechs Fallbetriebe (A bis F) werden in der Tabelle 1 mit den wichtigsten Kennzahlen Mitarbeiterzahl (MA), Leiharbeitsanteil an der Belegschaft (LA), Nutzungsstrategie und den geführten Interviews kurz dargestellt.

Tabelle 1: Die sechs Betriebe der Intensivfallstudien

	Fallbetrieb	MA	LA	Nutzungsstrategie	Interviews
A	Maschinenbau	850	9 %	Flexibilitätspuffer	1 PA, 2 BR, 2 DV, 4 LA, 4 SK
B	Maschinenbau	660	18 %	strategische Nutzung	1 PA, 1 BR, 2 DV, 4 LA, 4 SK
C	Automobilzulieferer	230	30 %	strategische Nutzung	1 PA, 1 BR, 2 DV, 4 LA, 4 SK
D	Energietechnik	220	15 %	strategische Nutzung	1 PA, 1 BR, 1 DV, 4 LA, 4 SK
E	Elektrotechnik	950	21 %	strategische Nutzung	1 PA, 1 BR, 3 DV, 4 LA, 4 SK
F	Automobil	25.000	5 %	strategische Nutzung	1 BR, 2 DV, 4 LA, 4 SK

Die Fallauswahl ist das Ergebnis eines mehrstufigen offenen Verfahrens. Zunächst wurden in zwölf Betrieben aus der Metall- und Elektroindustrie sowie, um auch kontrastierende Fälle einzubeziehen, aus anderen Branchen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors Experteninterviews durchgeführt. Anhand dieser Informationen haben wir jene Betriebe identifiziert, die als Intensivfallstudien geeignet waren, unserer Forschungshypothese vom Funktionswandel der Leiharbeit nachzugehen. Zentrales Kriterium war die vom Management definierte Funktion des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit. Durch dieses Verfahren umfasst das Sample neben den sechs Intensivfallstudien folglich sechs Kurzbetriebsfallstudien (a bis f). Die Kurzfallstudien sind vor allem als Hintergrundinformation und als Kontrastfolie in die Formulierung der Typologie eingeflossen. Drei dieser Betriebe zählen zur Metall- und Elektroindustrie: ein Automobilhersteller (a), ein Automobilzulieferer (b) und ein Stahlwerk (c). Die drei anderen stellen kontrastierende Fallstudien aus anderen Branchen dar: ein Milchwirtschaftsbetrieb (d), ein Callcenter (e) und ein Gebäckhersteller (f). Während von den Intensivfallstudien fünf Betriebe Leiharbeit *strategisch nutzen* und nur ein Betrieb dem Typus des Flexibilitätspuffers entspricht, ist das Verhältnis bei den Kurzfallstudien genau anders herum: Nur der Automobilhersteller nutzt Leiharbeit, um die Kapitalrendite gegen das Marktrisiko abzusichern, die anderen fünf Untersuchungsbetriebe setzen Leiharbeit reaktiv ein, um auf reale Schwankungen des Auftragsvolumens zu reagieren. Im weiteren Verlauf der Studie konzentrieren wir uns in unserer Analyse vor allem auf die von uns erhobenen Intensivfallstudien. Zu den insgesamt 78 Interviews mit betrieblichen Vertretern kommen weitere fünf Experteninterviews mit gewerkschaftlichen Experten aus den Bezirksleitungen und Verwaltungsstellen der IG Metall, in denen wir interessenpolitische Reaktionen auf den gestiegenen Einsatz von Leiharbeit erfasst haben. Insgesamt beläuft sich unser Sample somit auf 83 Interviews.²

Der Feldzugang hat sich als äußerst problematisch erwiesen. Viele Betriebe waren nicht bereit, sich einer vergleichsweise aufwendigen empirischen Untersuchung zu öffnen. In einem Fall untersagte das Management dem Forscherteam sogar den Zugang zum Betriebsgelände. Umso mehr gilt unser Dank allen Akteuren, die die sechs Intensiv- und die sechs Kurzbetriebsfallstudien möglich gemacht haben. Ohne diese Unterstützung wäre eine Durchführung des Forschungsprojekts nicht möglich gewesen. Aufgrund der Schwierigkeiten beim Feldzugang ist davon auszugehen, dass wir es bei den Untersuchungsbetrieben keinesfalls mit Negativbeispielen zu tun haben. Darauf deutet auch hin, dass in allen Fallbetrieben Regelungen existieren, die die Leiharbeitskräfte im Vergleich mit den Tarifverträgen der Leiharbeit besserstellen.

3. Formwandel von Prekarität – Leiharbeit, Werkverträge und freie Mitarbeiter im Finanzmarktkapitalismus

Verfolgt man die aktuellen wissenschaftlichen Debatten, dann kann man sich dem Eindruck nicht verschließen, dass Prekarität einem gesellschaftlichen Bedeutungswandel unterliegt. Hatte prekäre Arbeit in Deutschland in der Vergangenheit einen marginalen Status inne, breitet sich diese seit einigen Jahren auch in den Kernbereichen der Wertschöpfungszentren aus (Dörre 2009, vgl. Paugam 2008). Charakteristisch für den marginalen Status der Prekarität in der Nachkriegszeit war eine mehr oder weniger deutliche Gegenüberstellung von Zentrum und Peripherie. Von einem Ensemble institutioneller Schutzmechanismen abgesichert, bildeten sich in den Zentren relativ stabile Zonen von de-kommodifizierter und entprekarisierter Erwerbsarbeit heraus. Wenig überraschend wirkten diese Schutzmechanismen vor allem dort, wo Arbeiter- und Gewerkschaftsmacht vergleichsweise durchsetzungsfähig und leicht institutionalisierbar waren – im Staatssektor und in den großen Unternehmen mit einem hohen Anteil männlicher Vollzeitbeschäftigter (Vogel 2009). Allerdings erfolgte die Verteilung auf die unterschiedlichen

² Das Thema Leiharbeit stellt einen Forschungsschwerpunkt am Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena dar. Neben dem Projekt „Funktionswandel von Leiharbeit“ werden der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz (GRAZIL) und die arbeitsmarktpolitischen Auswirkungen (QUADRIGA) untersucht.

Sektoren der gemischten Wirtschaft wesentlich nach Geschlecht, Qualifikationen und Nationalität. Frauen, Migranten und formal geringer Qualifizierte landeten zu erheblichen Teilen in den weniger geschützten Sektoren in den Peripherien der Wertschöpfungs-systeme, in denen die institutionalisierten Schutzmechanismen nur bedingt griffen und die Prekaritätsrisiken erheblich höher waren (Aulenbacher 2009, Manske 2008). Allerdings blieb Prekarität im wohlfahrtsstaatlich eingefassten fordistischen Kapitalismus in einem doppelten Sinne marginal: Zum einen sorgten das System der Flächentarifverträge und arbeitsrechtliche Schutzstandards sowie die sozialen Sicherungssysteme dafür, dass prekäre Beschäftigungsverhältnisse auch quantitativ in der Minderheit blieben. Das Normalarbeitsverhältnis bildete zumindest für die Mehrheit der männlichen qualifizierten Erwerbsbevölkerung den Standard. Zum anderen sorgte die weitestgehende Konzentration unsicherer Arbeitsverhältnisse in den Randbereichen der Wertschöpfungs-systeme für eine geringe Sichtbarkeit prekärer Arbeits- und Lebensbedingungen im fordistischen Kapitalismus.

Allerdings verliert die für die Nachkriegszeit prägende Dichotomie von Zentrum und Peripherie ihre Prägekraft für die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen der Subjekte (vgl. Paugam 2009). In den weltmarktorientierten Unternehmen des produzierenden Gewerbes werden Leiharbeiter in den traditionell von Facharbeitern besetzten Fertigungs- und Montagebereichen eingesetzt. In den FuE-Abteilungen arbeiten Solo-Selbständige an Innovationen, die für die Zukunft der Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Damit ist prekäre Erwerbsarbeit längst kein arbeitsgesellschaftliches Randphänomen mehr, sondern findet sich auch in den ehemals stabilen Zentren der Wertschöpfungs-systeme wieder (Castel 2000, Castel/Dörre 2009). Auf der politischen Ebene schafft der Umbau des Sozialstaats von einem Status garantierenden hin zu einem „gewährleistenden“ und aktivierenden Staat (Lesse-nich 2008, Vogel 2004a), der Hilfsbedürftigkeit und Eigenverantwortung an die Stelle von Statussicherung stellt, die Voraussetzungen für eine Ausbreitung von prekären Arbeitsverhältnissen. Angesichts stetig wachsender Abstiegsrisiken sehen sich die Subjekte zunehmend gezwungen, Arbeitsverhältnisse in Kauf zu nehmen, die sie in der Vergangenheit möglicherweise abgelehnt hätten. Durch die Privatisierung öffentlicher Dienste und die zunehmende Marktsteuerung der staatlichen Verwaltung verliert der Wohlfahrtsstaat seinen Charakter als Ort stabiler Beschäftigung (Vogel 2009). In den neu geschaffenen Telekommunikations- und Postsektoren breiten sich seit der Privatisierung der Bundespost unsichere Beschäftigungsverhältnisse ohne Tarifbindung aus (Brandt/Schulten 2008) und auch in der Arbeitsmarktverwaltung werden Leiharbeit und befristete Beschäftigung eingesetzt. Parallel hat die Deregulierung des deutschen Arbeitsmarkts den betrieblichen Einsatz von nicht-standardisierten Beschäftigungsformen erleichtert und die schrittweise Herausbildung eines Niedriglohns-sektors befördert (Bosch et al. 2008). Leiharbeit ist nur die Spitze des Eisbergs, relativ unbemerkt von der politischen Öffentlichkeit hat sich durch die Deregulierung auch die betriebliche Nutzung von geringfügigen Beschäftigungsformen stark erhöht (Voss-Dahm 2009).

Allerdings erklären weder der Umbau des Wohlfahrtsstaates noch die Deregulierung des Arbeitsmarktes, warum auch fokale Unternehmen in den Zentren der Wertschöpfungs-systeme, in ihren Kernbereichen zunehmend nicht-standardisierte Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit einsetzen. Mit Blick auf die hier untersuchte Metall- und Elektroindustrie lassen sich in der Literatur zwei Triebkräfte identifizieren, denen eine Schlüsselrolle für den diagnostizierten Formwandel von Prekarität zugeschrieben wird: Erstens, die anhaltende Flexibilisierung der Produktionsmodelle und zweitens, die Durchsetzung finanzmarktorientierter Prinzipien in der Konzern- und Unternehmensführung. Während die Flexibilisierung der Produktionsmodelle ein Trend ist, der die Wertschöpfungs-systeme des verarbeitenden Gewerbes bereits seit den 1970er und 1980er Jahren prägt, ist die Finanzmarktorientierung der Unternehmensführung zumindest in Deutschland noch jüngeren Datums. Im Zusammenspiel scheinen beide Entwicklungen dafür verantwortlich zu sein, dass sowohl die prekären Peripherien der Wertschöpfungs-systeme stetig wachsen als auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse in den ehemals sicheren Zentren zunehmen.

Seit den 1980er Jahren werden die Folgen der anhaltenden *Flexibilisierung der Produktionsmodelle* für die Arbeit und die Beschäftigungsqualität diskutiert. Zu den am intensivsten erforschten Branchen zählt die Automobilindus-

trie: Schon vor der gegenwärtigen Finanz- und Absatzkrise befand sich die Automobilindustrie weltweit in einer Phase des Umbruchs. Rückläufige Absatzzahlen führen zu Überkapazitäten, verändertes Käuferverhalten stellt die Modellpolitik vieler Hersteller in Frage (Becker 2005: 22). Auf die Veränderungen der Märkte und zunehmende Globalisierung der Konkurrenz reagieren die Unternehmen mit einer Reorganisation ihrer Produktionsmodelle (Jürgens 2005, Jürgens et al. 2006, Pries/Hertwig 2005, Dörre/Brinkmann 2005, vgl. allgemein Boyer/Freyssenet 2003). Durch die Einführung von Just-in-Time (JIT) und Just-in-Sequence (JIS) Produktionskonzepten werden Fertigungszeiten verkürzt, Lagerbestände minimiert und zugleich die Variantenvielfalt erhöht – und dies unter permanentem Kostendruck. Die Durchsetzung der neuen Produktionskonzepte blieb jedoch nicht auf die Automobilindustrie beschränkt. Spätestens seit Mitte der 1990er ist die Just-in-Sequence-Steuerung zum übergeordneten Steuerungsprinzip in vielen Wertschöpfungs-systemen des Industrie- und des Dienstleistungssektors geworden (Durand 2007). Hinsichtlich der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen hat die Forschung gezeigt, dass die Flexibilisierung der Produktionsmodelle schon in den 1980er Jahren mit einer Ausbreitung prekärer Arbeitsverhältnisse an den Rändern der betroffenen Wertschöpfungs-systeme einherging. Während die steigenden Anforderungen an die funktionale Flexibilität (Variantenvielfalt) von den fokalen Unternehmen überwiegend mit Instrumenten der internen Flexibilisierung bearbeitet wurden, externalisierten sie zunächst einen erheblichen Teil des numerischen Flexibilitätsdrucks. Die in den Wertschöpfungsketten nachgeordneten Betriebe gaben den auf ihnen lastenden numerischen Flexibilitäts- und Kostendruck in der Regel an ihre Beschäftigten weiter: „Auf die Produktion auf Abruf folgt meistens auch die Arbeit auf Abruf.“ (Doleschal 1989: 177). Die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen in den Zuliefer-, Liefer- und Dienstleistungsbetrieben wichen zum Teil deutlich von jenen in den Betriebsstätten der fokalen Unternehmen ab. Von den übertariflichen Leistungen der großen Automobil- und Maschinenbauunternehmen konnten die Beschäftigten der Zuliefer- und Lieferbetriebe nur träumen. In vielen Fällen fielen die Betriebe nicht einmal in den Geltungsbereich des Flächentarifvertrags der Metall- und Elektroindustrie. Neben Teilzeitarbeit und befristeten Beschäftigungsverhältnissen verbreiteten sich gerade in den Kleinbetrieben am Rand des Wertschöpfungs-systems auch Formen der Arbeit auf Abruf (Doleschal 1989, Meißner et al. 1994: 232f., Raehlmann 1996: 169ff.).

Allerdings gerät der auf diese Weise etablierte Flexibilitätsmix – funktionale Flexibilität in den Zentren, numerische Flexibilität an den Rändern – in fast allen Wertschöpfungs-systemen zunehmend unter Druck. Um teure Überkapazitäten zu vermeiden, versuchen viele Unternehmen, die Fertigung durch Build-to-Order-Konzepte (BTO) direkter an die tagesaktuelle Nachfrage zu koppeln. Ein Vorreiter dieser Entwicklung war der IT-Produzent Dell. Schon seit mehreren Jahren wird von diesem Unternehmen kein Computer mehr gefertigt, der nicht bereits verkauft worden ist (Esterhazy et al. 2006). Wenn auch mit verminderter Geschwindigkeit, die Build-to-Order-Konzepte werden auch von fokalen Unternehmen in anderen Branchen adaptiert. Im gesamten Wertschöpfungs-system „Automobil“ nimmt beispielsweise der Anteil der auf Bestand gefertigten Fahrzeuge, Vorprodukte und Maschinen ab. Allerdings unterscheiden sich die Hersteller stark im Grad der Umsetzung. Der Vorstandsvorsitzende von Porsche Wiedeking machte jüngst in einem Interview deutlich: „Wir produzieren immer ein Auto weniger als der Markt verlangt.“ (SZ, 31.1.2009). Auch das noch junge BMW-Werk Leipzig arbeitet nach diesem Prinzip. Kein Fahrzeug rollt vom Band, das nicht bereits verkauft ist. Durch die Absatzsteuerung der Produktion steigt auch in den Kernen der Wertschöpfungs-systeme der numerische Flexibilitätsdruck, da „die glättende Wirkung des Prognosesystems entfällt“ (Esterhazy et al. 2006: 3). Denn neben der Arbeitszeitflexibilisierung bildete die Fertigung auf Bestand eines der wichtigsten Instrumente der internen Flexibilisierung der fokalen Unternehmen. Ein kurzfristiges Absinken der Nachfrage wurde unter den Bedingungen einer „Personalpolitik der mittleren Linie“ auch dadurch kompensiert, dass Produkte gefertigt wurden, die auf Lager genommen und erst später verkauft wurden. Aus der Perspektive der Flexibilisierung der Produktionsmodelle lässt sich der zunehmende Einsatz von Leiharbeitskräften in den eigenen Kernbereichen als ein Versuch der fokalen Unternehmen begreifen, dem gesteigerten numerischen Flexibilitätsbedarf gerecht zu werden (Haipeter 2009: 55f.). Völlig offen ist jedoch, welche Folgen ein umfassender und auf Dauer gestellter Leiharbeitseinsatz in den Kernbereichen für die funktionale Flexibilität der Produktion hat. Wie reagieren die qualifizierten Stammeschäftigten auf die Leiharbeiter in ihrem Nahbereich? Und wie reagieren die

Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung auf die Herausforderung, die immer härteren Produktionsnormen mit unterschiedlichen Beschäftigtengruppen erfüllen zu müssen? Diese Fragen können nur empirisch beantwortet werden.

Die Durchsetzung *finanz- und kapitalmarktorientierter Steuerungsformen* bildet den zweiten Faktor, der in der wissenschaftlichen Debatte für die Ausweitung prekärer Arbeitsverhältnisse verantwortlich gemacht wird (Dörre 2009). Bildete die Orientierung der Unternehmensführung am Aktienkurs und der Kapitalrendite nahezu über die gesamte Nachkriegszeit einen Grundpfeiler der angelsächsischen Kapitalismusmodelle, ist ihre Durchsetzung in den kontinentaleuropäischen Ländern jüngerer Datums (Windolf 2005). Für das Wertschöpfungssystem „Automobil“ wurde nachgewiesen, dass die Endhersteller und die großen Zulieferer in Deutschland erst in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zu finanz- und kapitalmarktorientierten Steuerungsformen übergegangen sind (vgl. Kädtler/Sperling 2001: 32ff.). Um sich vor feindlichen Übernahmen zu schützen und selbst akquisitionsfähig zu sein, orientieren immer mehr Konzern- und Unternehmensführungen ihre strategischen Entscheidungen an der Kapitalrendite; eher vermittelt spielen für (potentielle) Investoren die Bewegungen der Aktienkurse oder die Bewertungen von Analysten und Rating-Agenturen eine Rolle (Windolf 2008, vgl. Streeck/Höpner 2003). Das Ergebnis ist kein „Turbokapitalismus“, sondern eine Planwirtschaft im Dienste von Rendite und Profit. Gewinnmargen erscheinen nicht mehr als Ergebnis wirtschaftlicher Leistungen, sie werden als Anspruch der Eigentümer vorausgesetzt und so zur zentralen Planungsgröße der gesamten Unternehmensorganisation. Den Aktionären und den institutionellen Anlegern geht es nicht mehr um Gewinn an sich, sondern um Eigenkapitalrenditen, wie sie in der Spitze des jeweiligen Marktsegments realisiert werden (Deutschmann 2008). Die Shareholder-Value-Steuerung, welche selbst in den einstigen Flaggschiffen des sozialen Kapitalismus Einzug gehalten hat, fungiert als Bindeglied zwischen unsicheren, volatilen Finanz- und Absatzmärkten auf der einen und einer flexiblen Unternehmensorganisation auf der anderen Seite. Ihrem Anspruch nach soll die finanz- oder kapitalmarktorientierte Steuerung die Profitabilität der Unternehmen langfristig und nachhaltig sichern (Windolf 2005a). Real geschieht etwas anderes: Entscheidungssysteme und Organisationsstrukturen der Unternehmen werden einer straffen Profitsteuerung unterworfen, die das an längeren Planungsfristen ausgerichtete „Regime der organisierten Zeit“ durch einseitige Gewinnorientierung und ein kurzzyklisch agierendes Managementregime ersetzt.

Wichtigste Instrumente einer straffen Profitsteuerung sind Ergebnisbewertungen, Kennzifferorientierungen und Gewinnvorgaben, die sich an der Kapitalproduktivität orientieren und von den Konzernspitzen auf Geschäftsfelder, Betriebe, Leistungszentren, Profit- oder Costcenter und selbst auf einzelne Arbeitsgruppen herunter gebrochen werden. Im Zentrum dieser Steuerungsform steht eine betriebswirtschaftliche Größe (z.B. Geschäftswertbeitrag, EBIT), die sich zum Beispiel aus Aktiva und Passiva, dem üblichen Kapitalzins, wie ihn Kreditinstitute gewähren würden, sowie einem Beitrag für potentielle Investoren zusammensetzt. Die Summe ergibt eine Gewinnmarge, die den Führungskräften der operativen Einheiten vorgegeben wird.³ Als Anreiz für die Zielerreichung wird eine Wettbewerbskultur gefördert, die mit Benchmarking, Scorecards und Best Practice Sharing operiert. Wirksam wird der Steuerungsansatz sowohl über Zusatzakquisitionen als auch über die „konsequente Bereinigung“ von Problemgebieten. Geschäftsbereiche, Werke, Center oder Segmente müssen, selbst wenn sie gewinnbringend arbeiten, mit korrigierenden Maßnahmen (Personalreduzierungen, Ausgründungen) oder gar mit Schließungen rechnen, falls sie ihre vorgegebenen Gewinnmargen nicht erreichen.

Auf den ersten Blick scheint der Zusammenhang zwischen einer finanz- oder kapitalmarktorientierten Unternehmensführung und einer Ausweitung des Einsatzes von Leiharbeitskräften eindeutig zu sein: Dem „Faktor Arbeit“

³ So jedenfalls funktionierten die Steuerungssysteme, die ab Mitte der 1990er Jahre in stilbildenden Unternehmen eingeführt wurden (Dörre 2002). Mittlerweile – darauf deuten unsere empirischen Recherchen hin – ist das Steuerungssystem in wichtigen Unternehmen erheblich modifiziert worden. Re-Zentralisierung und detaillierte Produktionssteuerung spielen wieder eine größere Rolle.

werden die Liquiditätsprinzipien des Finanzkapitals aufgezwungen (Chesnais 2003). Wie aber setzt sich eine an Gewinnvorgaben, an Renditekennziffern orientierte Unternehmensführung in dezentralen Konzern- und Unternehmensorganisationen tatsächlich in personalpolitische Entscheidungen um? Bisherige Untersuchungen stützen sich in der Regel auf den Verweis von Komplementaritäten zwischen der gesellschaftlichen Bedeutung von Finanz- und Kapitalmärkten, der Konzern- und Unternehmenssteuerung sowie den Personalpolitiken der Unternehmen (vgl. Dörre 2009, Kratzer et al. 2008). Es fehlt jedoch an Arbeiten, die die konkreten Entscheidungsprozesse in dezentralisierten Konzernen und Unternehmen empirisch untersuchen. Für die These eines Funktionswandels der Leiharbeit heißt dies, dass in den Fallstudien die konkrete Durchsetzung der strategischen Nutzung von Leiharbeit über die verschiedenen Ebenen der Betriebsorganisationsstrukturen genauer unter die Lupe genommen werden muss. Einen ersten Hinweis auf den Transformationsmechanismus könnte die Bedeutung der Personalaufwandsquote geben. Die Personalaufwandsquote, das Verhältnis zwischen Personalausgaben und Gesamtleistung, gehört zu den zentralen Kennziffern, nach denen die Entwicklung von Unternehmenseinheiten gesteuert und im externen Benchmark bewertet wird. Im Versuch die langfristigen Fixkosten zu begrenzen, werden die Personalbudgets der einzelnen Abteilungen fixiert – Umschichtungen zwischen den Sach- und den Personalausgaben sind dann kaum noch möglich. Die externen Flexibilisierungsinstrumente Leiharbeit und Werkverträge scheinen sich unter den Bedingungen einer finanzmarktorientierten Unternehmensführung auch deswegen so großer Popularität zu erfreuen, weil sie bilanztechnisch zu den Sachkosten zählen und damit eine Umverteilung zwischen den langfristigen Fixkosten und den kurzfristigen variablen Kosten ermöglichen – ohne dabei notwendigerweise zu einer Reduktion des absoluten Kostenniveaus zu führen.

4. Betriebliche Nutzungsstrategien von Leiharbeit – Eine Typologie

Ein Beispiel für die Ausbreitung nicht-standardisierter Beschäftigungsverhältnisse auch in den Kernbereichen der Wertschöpfungs-systeme ist die Entwicklung des betrieblichen Einsatzes der Leiharbeit in den vergangenen Jahren. Wurden Leiharbeiter in der Vergangenheit vor allem in den betrieblichen Randbereichen eingesetzt, bilden Leiharbeitskräfte seit einigen Jahren in immer mehr Unternehmen eine „flexible Quasi-Stammebelegschaft“ (Seifert/Brehmer 2008), die mehr oder weniger fest in die Arbeitsabläufe des Einsatzbetriebs integriert ist. Seit der Reform des AÜG 2003 steigt insbesondere, aber nicht nur in der Metall- und Elektroindustrie, die Anzahl der Unternehmen, die Leiharbeitskräfte dauerhaft für die gleichen Tätigkeiten einsetzen wie die Stammkräfte – allerdings zu erheblich schlechteren Konditionen. Denn trotz der zahlreichen interessenpolitischen Erfolge der innovativen Leiharbeitskampagne der IG Metall „Gleiche Arbeit – Gleiches Geld“ gibt es nur eine Handvoll von Unternehmen, in denen Leiharbeiter den Stammkräften finanziell gleichgestellt sind. Wenn auch in erheblich geringerem Umfang, finden die neuen Nutzungsstrategien auch in anderen Branchen Anwendung. Mehrere große Universitätskliniken haben Teile ihres Pflegepersonals in konzerninterne Leiharbeitsunternehmen ausgelagert, um zum einen den Arbeitskräfteeinsatz zu flexibilisieren und zum anderen die Lohnkosten zu reduzieren. Ähnliches gilt auch für die Callcenter der Deutschen Telekom. Da die Betriebe perspektivisch zum Verkauf stehen, werden neue Arbeitskräfte nur noch als Leiharbeiter eingestellt. Anders als der IG Metall ist es ver.di in den verschiedenen Dienstleistungsbranchen bislang jedoch nicht gelungen, auf der betrieblichen Ebene materielle Verbesserungen für die Leiharbeiter auszuhandeln.

Wir gehen davon aus, dass der veränderten Form des Leiharbeitseinsatzes ein Funktionswandel des Flexibilisierungsinstrumentes Leiharbeit zugrunde liegt. Leiharbeit wird von den Unternehmen nicht mehr nur eingesetzt, um Personalausfall zu kompensieren oder Auftragsspitzen abzufedern, sondern um die Profitabilität des Unternehmens oder die Kapitalrendite gegen das Absatzrisiko abzusichern. Damit wird Leiharbeit von einem vorwiegend reaktiv eingesetzten personalpolitischen Instrument zu einem Element der strategischen Konzern- und Unternehmensführung aufgewertet. Die These vom Funktionswandel der Leiharbeit setzt auf der Erkenntnis der Forschung auf,

dass Leiharbeit als Flexibilisierungsinstrument auf höchst unterschiedliche Art und Weise eingesetzt werden kann (Promberger 2006: 265). Durch die Deregulierung des Leiharbeitseinsatzes im Gefolge der Hartz-Reformen hat sich die konstatierte Heterogenität der betrieblichen Einsatzformen noch einmal erhöht. Eine Schlüsselrolle spielte hierbei der Wegfall der Überlassungshöchstdauer. Die Begrenzung der Überlassungsdauer bildete seit der Erstfassung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) 1972 einen Grundpfeiler der gesetzlichen Regulierung der Leiharbeit in Deutschland. Mit dem Wegfall der Überlassungshöchstdauer hat sich Deutschland in Bezug auf die gesetzliche Regulierung der Leiharbeit den traditionell liberaleren Ländern wie den USA, Großbritannien, Frankreich und auch den Niederlanden angenähert. Insofern wundert es nicht, dass die in Deutschland neuen Nutzungsstrategien in diesen Ländern bereits seit einigen Jahren erprobt werden und auch schon zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschungsarbeiten geworden sind. Am Beispiel flexibler Unternehmensorganisationen in den High-Tech-Branchen des Silicon Valley verdeutlichen Carnoy et al. (1997), dass die neuen Nutzungsstrategien in den USA vor allem in den neuen, weitgehend gewerkschaftsfreien, Industrieregionen Anwendung finden. Aufgrund der fehlenden gesellschaftlichen Akzeptanz wird das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit in den traditionellen Industriezentren im Nordwesten hingegen weitaus weniger genutzt (Theodore/Peck 2002). Die mit Abstand eindrucksvollste Studie der neuen Nutzungsstrategien von Leiharbeit haben jedoch Beaud/Pialoux (2004) geliefert. Am Beispiel der Peugeot-Werke in Sochaux-Montbéliard untersuchen die französischen Wissenschaftler die langfristigen Auswirkungen eines zumindest potenziell auf Dauer gestellten Einsatzes von Leiharbeitskräften in allen Arbeitsbereichen des Unternehmens.

Ausgangspunkt der folgenden Analyse der arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen der strategischen Nutzung von Leiharbeit ist eine Typologie idealtypischer betrieblicher Nutzungsstrategien, die wir in Auseinandersetzung mit der deutschen und der angelsächsischen Forschungsliteratur formuliert und anhand der eigenen empirischen Forschung weiterentwickelt haben. Die Tabelle 2 präsentiert die Typologie. Ausgehend von der Funktion der Leiharbeit als Flexibilisierungsinstrument im Einsatzbetrieb lassen sich drei idealtypische Nutzungsstrategien identifizieren: der Ad Hoc Ersatz, der Flexibilitätspuffer und die strategische Nutzung. Der Typologisierung liegen zwei forschungsleitende Thesen zugrunde: (1) Die Form des Leiharbeitseinsatzes folgt der Funktion der Leiharbeit. In den dezentralen Unternehmens- und Betriebsorganisationen definiert das Management die Funktion des Flexibilisierungsinstrumentes, die Form des Leiharbeitseinsatzes im Einsatzbetrieb ergibt sich hingegen ebenso wie das Verhältnis zwischen den Beschäftigtengruppen im Arbeitsprozess aus einem Zusammenspiel von Entscheidungen des Managements und der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung sowie den Interessenvertretungsstrategien der Betriebsräte. Die strategische Nutzung weist auf den ersten Blick eine hohe Affinität zu einer finanz- und kapitalmarktorientierten Unternehmensführung auf. Wie der Zusammenhang jedoch tatsächlich aussieht, muss die empirische Analyse der Fallbetriebe zeigen. (2) Mit dem Funktionswandel der Leiharbeit geht eine betriebspolitisch bedeutsame Restrukturierung der Schnittstelle zwischen den fest angestellten Stammbeschäftigten und den externen Leiharbeitskräften im Einsatzbetrieb einher (Beaud/Pialoux 2004, Kalleberg 2003). Die vorliegenden Studien zu den neuen Nutzungsstrategien haben gezeigt, dass bei einem auf Dauer gestellten und umfassenden Einsatz beide Beschäftigtengruppen trotz der Statusunterschiede tendenziell die gleichen Arbeiten verrichten.

Tabelle 2: Betriebliche Nutzungsstrategien von Leiharbeit als Flexibilisierungsinstrument

	Typ I Ad Hoc Ersatz	Typ II Flexibilitätspuffer	Typ III Strategische Nutzung
<i>Funktion</i>			
Flexibilität	Personalersatz	Schwankungen des Auftragsvolumens	„Sicherheitsnetz“ für die Kapitalrendite bzw. die Profitabilität
Kostenreduktion	Suchkosten (Lohnkosten)	Such- und Einstellungskosten (Lohnkosten)	Entlassungskosten (Lohnkosten)
<i>Form</i>			
Nutzungsintensität	minimal	mittel bis hoch (> 5 %)	mittel bis hoch (> 5 %)
Reichweite	punktuell	begrenzt auf Randbelegschaft	umfassend in allen Arbeitsbereichen
Dauer	temporär	temporär	verstetigt
<i>Verhältnis Stammkräfte – Leiharbeitskräfte im Arbeitsprozess</i>	punktuelle Interaktionen	Segmentierung in Kern- und Randbelegschaft	Verflechtung von Stamm- und Leiharbeitskräften

Die *Funktion* des Leiharbeitseinsatzes beschreibt die Ziele, die von der Betriebs- oder Unternehmensleitung mit dem Rückgriff auf das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit verfolgt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Ziele eines Leiharbeitseinsatzes ist jede Nutzungsstrategie mit einem spezifischen Kontrollproblem verbunden, das als „Achillesferse“ der Leiharbeitsnutzung von den betrieblichen Entscheidungsträgern bearbeitet werden muss und die Interaktionen zwischen Einsatzbetrieben und Verleihfirmen prägt. Neben der numerischen Flexibilität bietet Leiharbeit den Einsatzbetrieben zudem die Möglichkeit, die Arbeitskosten zu reduzieren (Bellmann/Kühl 2007: 16). Zum einen müssen nur die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden der Leiharbeitskräfte bezahlt werden, für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und den gesetzlichen Urlaubsanspruch ist die Verleihfirma zuständig. Zum anderen können Einsatzbetriebe aufgrund der Regulation der Leiharbeit ihre eigenen Tarifverträge umgehen. Die *Form* des Leiharbeitseinsatzes bezieht sich auf die Nutzungsintensität, die Dauer und die Reichweite des Einsatzes. Die Nutzungsintensität erfasst den Anteil der Leiharbeitskräfte an der Gesamtbelegschaft des Einsatzbetriebs (Bellmann/Kühl 2007: 19). Die Dauer eines Leiharbeitseinsatzes schwankt zwischen zeitlich präzise eingegrenzten Kurzeinsätzen und einem faktisch unbefristeten, auf Dauer gestellten Einsatz. Dagegen beschreibt die Reichweite die Ausbreitung der Leiharbeitskräfte im Einsatzbetrieb: von einem punktuellen Einsatz, der auf wenige, sachlich und räumlich eng abgegrenzte Bereiche beschränkt bleibt, bis zu einem umfassenden Leiharbeitseinsatz, der sich auf (fast) alle Arbeitsbereiche erstreckt.

Die idealtypischen Nutzungsstrategien stellen eine Heuristik dar, anhand derer die empirische Vielfalt geordnet und die Unterschiede zwischen den Nutzungsstrategien sowie die Besonderheiten der einzelnen Fallbetriebe herausgearbeitet werden können. Der konkrete Transfermechanismus von der Funktion der Leiharbeit zur Form des Einsatzes und dem Verhältnis der Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess kann jeweils nur empirisch konkret anhand der betrieblichen Aushandlungsprozesse bestimmt werden. In gleicher Weise kann auch die Frage nach den Auswirkungen des Leiharbeitseinsatzes auf die Beschäftigten nur anhand des empirischen Materials beantwortet werden. Darüber hinaus schließen sich die drei idealtypischen Nutzungsstrategien keineswegs aus, sondern ergänzen sich. In der Praxis setzen Betriebe, die Leiharbeit strategisch nutzen, häufig auch Leiharbeitskräfte zur Abwicklung kurzfristiger Auftragspitzen oder als Ersatz für unerwarteten Personalausfall ein. Daraus folgt auch, dass

sich die betrieblichen Realitäten nicht immer eindeutig einem Typus zuordnen lassen. Auch in Fallbetrieben, in denen das Management die strategische Nutzung der Leiharbeit durchgesetzt hat, finden sich einzelne Abteilungen, in denen Leiharbeit entweder gar nicht oder nur als Flexibilitätspuffer genutzt wird.

4.1 Leiharbeitskräfte als Ad Hoc Ersatz

Der Ad Hoc Ersatz stand am Anfang der Entwicklung der Leiharbeitsbranche (Theodore/Peck 2002: 467). Diese Nutzungsstrategie basiert darauf, dass die Einsatzbetriebe Leiharbeit nutzen, um (kurzfristigen) Personalausfall zu kompensieren. Das Ziel des Leiharbeitseinsatzes ist es, trotz des unerwarteten Personalausfalls die Kontinuität der betrieblichen Abläufe zu gewährleisten. Stand die Nutzung der Leiharbeit als Arbeitskräfteersatz in den 1970er und 1980er Jahren noch im Mittelpunkt der betrieblichen Leiharbeitsnutzung, hat diese Nutzungsstrategie in der Zwischenzeit allein quantitativ stark an Bedeutung verloren. Zwar setzen mehrere der Untersuchungsbetriebe Leiharbeitskräfte ein, um kurzfristig ausgefallene Stammkräfte zu ersetzen, aber in keinem der Untersuchungsbetriebe stellt der Leiharbeitseinsatz als Ad Hoc Ersatz die dominante Nutzungsstrategie dar. Die Form des Leiharbeitseinsatzes als Ad Hoc Ersatz wird durch eine geringe Nutzungsintensität, einen punktuellen, auf wenige Arbeitsbereiche beschränkten Einsatz und eine vergleichsweise kurze Einsatzdauer charakterisiert. Für die Einsatzbetriebe reduziert der Rückgriff auf Leiharbeit vor allem die Personalsuchkosten. Die Selektion potenzieller Arbeitskräfte wird von den Verleihfirmen übernommen. Bei fehlender „Passfähigkeit“ oder anderen Schwierigkeiten können die Einsatzbetriebe die überlassenen Arbeitskräfte jederzeit an den Verleiher zurückschicken (Miegel et al. 2007: 15, Dudenhöffer/Büttner 2006: 30).

Aus der Perspektive des Managements und der direkten Vorgesetzten stellt die „Passfähigkeit“ die Achillesferse der Nutzungsstrategie Ad Hoc Ersatz dar. Um die mit dem Einsatz angestrebte Stabilität der betrieblichen Abläufe zu gewährleisten, müssen die Leiharbeiter direkt und ohne längere Anlernzeiten die Positionen der Stammkräfte übernehmen, die sie ersetzen sollen. Für die Einsatzbetriebe und die Verleihfirmen kommt es deswegen in besonderem Maße darauf an, Arbeitskräfte zu rekrutieren, die nicht nur über die passenden Qualifikationen und Fertigkeiten verfügen, sondern die auch Arbeitsorientierungen aufweisen, die mit der Kultur des Einsatzbetriebes kompatibel sind (vgl. Walter 2005). Die Leiharbeitskräfte müssen schließlich nicht nur fehlerfrei die Maschinen des Einsatzbetriebs bedienen können, sondern sich auch „harmonisch“ in die Belegschaft einfügen.

Auf die Stammebelegschaft des Einsatzbetriebs und die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume der Interessenvertretung hat die Nutzung der Leiharbeit als Ad Hoc Ersatz allerdings kaum Auswirkungen. Aufgrund der geringen Nutzungsintensität und des zeitlich begrenzten Leiharbeitseinsatzes kommt es nur zu punktuellen Interaktionen zwischen den Beschäftigtengruppen. Die älteste aller Nutzungsstrategien wird deswegen zwar in der Typologie der Vollständigkeit halber aufgeführt, in der anschließenden empirischen Untersuchung spielt sie hingegen keine Rolle. Bei der Fallauswahl sowohl für die Kurz- als auch für die Intensivfallstudien haben wir uns auf Betriebe konzentriert, die Leiharbeit als Flexibilitätspuffer einsetzen oder strategisch nutzen. Ein, empirisch jedoch eher seltener, Sonderfall des Ad Hoc Ersatzes ist der zeitlich befristete Einsatz von Leiharbeitskräften mit spezifischen Qualifikationen. Anstatt höher qualifizierte Ingenieure, Manager oder Techniker fest einzustellen, greifen Unternehmen auf Leiharbeitskräfte zurück, um sich für einen begrenzten Zeitraum die knappen und damit teuren Qualifikationen und Wissensressourcen der Arbeitskräfte zu sichern.

4.2 Leiharbeitskräfte als Flexibilitätspuffer

Die zweite Nutzungsstrategie ist die des Flexibilitätspuffers. Die numerische Flexibilität der Leiharbeit fungiert bei diesem Typus als Anpassungsinstrument an reale Schwankungen des Auftragsvolumens (Kalleberg 2003: 157). Leiharbeitskräfte werden in den Betrieb geholt, wenn das Auftragsvolumen aufgrund saisonaler, zyklischer oder anderer Nachfragegründe kurzfristig ansteigt (ähnlich: Promberger et al. 2006: 92ff.). Unter den Kurzfallstudien finden sich mehrere klassische Fälle dieser Nutzungsstrategie: das Callcenter (e), das rund um die saisonalen

Höhepunkte des Versandgeschäfts (Ostern, Weihnachten) Leiharbeitskräfte rekrutiert, der Milchwirtschaftsbetrieb (d), dessen Produktionsvolumen sich im Sommer mehr als verdoppelt, oder der Automobilhersteller (a), der den erhöhten Arbeitskräftebedarf im Kontext von Serienanläufen mit Leiharbeitern abdeckt. In allen Fällen ist der Leiharbeitereinsatz nicht auf Dauer gestellt, sondern bleibt auf einen klar eingegrenzten Zeitraum beschränkt.⁴ Die Einsatzdauer schwankt in den Fallbetrieben in Abhängigkeit von der Fertigungsstruktur und dem Auftragsvolumen zwischen wenigen Tagen und mehreren Monaten. Folgerichtig ist auch die Nutzungsintensität relativ volatil: Zu Spitzenzeiten werden in einzelnen Fallbetrieben durchaus Leiharbeitsquoten von 20 % oder gar 30 % erreicht. Diese nehmen, sobald das Auftragsvolumen wieder rückläufig ist, jedoch auch schnell wieder ab.

Durch den Leiharbeitereinsatz reduzieren die Einsatzbetriebe vor allem die Such- und Einstellungskosten. Die Verleihfirmen übernehmen die Selektion und Rekrutierung potenzieller Arbeitskräfte. Unsere Fallstudien zeigen jedoch, dass sich für die Personalabteilungen der Steuerungs- und Koordinationsaufwand in den Beziehungen zu den Verleihfirmen erhöht. Die Achillesferse des Leiharbeitereinsatzes als Flexibilitätspuffer ist die „Verfügbarkeit“ von Arbeitskräften in ausreichendem Umfang, da der Steuerungsbeitrag des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit in der gezielten Erhöhung des Produktionsausstoßes liegt. Aufgrund des reaktiven Charakters des Leiharbeitereinsatzes ist der kurzfristige Bedarf häufig so hoch, dass einzelne Verleihfirmen keine ausreichende Anzahl an Leiharbeitskräften zur Verfügung stellen können. Das Callcenter (e) arbeitet mit mehr als fünf Verleihfirmen zusammen, der Maschinenbaubetrieb (A) aufgrund der besonderen Schwierigkeiten der Leiharbeitskräfteerkrutierung im hoch qualifizierten Bereich sogar mit mehr als zehn.

4.3 Die strategische Nutzung der Leiharbeit

Die dritte und historisch jüngste Nutzungsstrategie ist die strategische Nutzung der Leiharbeit (Theodore/Peck 2002: 471, vgl. Promberger et al. 2006: 109ff.). Die Einsatzbetriebe nutzen die numerische Flexibilität der Leiharbeit bei diesem Einsatztypus nicht mehr rein reaktiv als personalpolitisches Anpassungsinstrument an reale Schwankungen des Personalbestandes (Ad Hoc Ersatz) oder des Auftragsvolumens (Flexibilitätspuffer), sondern strategisch als Instrument der Ungewissheitskontrolle. In Kombination mit einer „Personalpolitik der unteren Linie“ wird Leiharbeit eingesetzt, um die Auswirkungen der zukünftigen und damit ungewissen Entwicklungen der Produktmärkte auf die Profitabilität und damit die Kapitalrendite zu kontrollieren. Damit sind die neuen Nutzungsstrategien der Leiharbeit aufs Engste mit der Herausbildung des Finanzmarktkapitalismus verbunden. Während der Impuls für den Leiharbeitereinsatz sowohl beim Ad Hoc Ersatz als auch beim Flexibilitätspuffer aus der Sphäre der Produktion stammt, ist die strategische Nutzung getrieben von der finanzmarktorientierten Unternehmens- oder Konzernführung. Mit Hilfe der Leiharbeit wird ein erheblicher Teil des Beschäftigungsrisikos externalisiert und ein „Sicherheitsnetz“ gegen das Kapazitätsrisiko der Absatzmärkte errichtet. Für den Einsatzbetrieb hebt der Leiharbeitereinsatz faktisch den gesetzlichen Kündigungsschutz aus. Entlassungskosten können vermieden werden, für die Leiharbeitskräfte müssen weder Sozialpläne aufgestellt noch Abfindungen gezahlt werden.

Letztlich basiert der Typus der strategischen Nutzung auf dem Funktionswandel des Flexibilisierungsinstruments von einem vorwiegend reaktiv genutzten personalpolitischen Steuerungsinstrument hin zu einem Instrument der strategischen Unternehmens- oder Konzernführung.⁵ Die Stammebelegschaft wird im Sinne einer „Personalpolitik der unteren Linie“ von der Konzern- oder Unternehmensführung auf die – angenommene – unterste Grenze der Auslastung reduziert. Dadurch ist ohne einen Einsatz von Leiharbeitskräften der Normalausstoß nicht zu schaffen. Mit dieser unternehmens- oder konzernpolitischen Aufwertung des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit ist auch

⁴ Das schließt nicht aus, dass sich, wie im Fall des untersuchten Großmaschinenbaubetriebs (A), durch den Eingang weiterer Aufträge die Dauer eines laufenden Einsatzes verlängern kann. Charakteristisch ist für den Typus des Flexibilitätspuffers, dass der Einsatz zu jedem Zeitpunkt zeitlich präzise eingegrenzt und nicht in die Zukunft offen ist.

⁵ Auf die Aufwertung der Leiharbeit zu einem Instrument der strategischen Unternehmens- oder Konzernführung bezieht sich die Bezeichnung der dritten Nutzungsstrategie als strategische Nutzung. Auch die Nutzung der Leiharbeit als Flexibilitätspuffer oder als Ad Hoc Ersatz kann durchaus strategisch motiviert sein, Form und Funktion des Leiharbeitereinsatzes werden jedoch vom reaktiven Charakter des Leiharbeitereinsatzes geprägt.

ein Formwandel des Einsatzes der Leiharbeitskräfte verbunden: Die Leiharbeitskräfte werden zu einem mehr oder weniger festen Bestandteil der Belegschaft des Einsatzbetriebs (Kalleberg 2001: 488). Nicht nur die Dauer des Leiharbeitseinsatzes unterscheidet die strategische Nutzung von den beiden anderen Nutzungsstrategien, auch die stark ausgeweitete Reichweite ist ein Alleinstellungsmerkmal der jüngsten Nutzungsstrategie. In den Betriebsfällen des Samples, die Leiharbeit strategisch nutzen, werden zumindest in den Fertigungs- und Montagebereichen die Leiharbeiter dauerhaft für die gleichen Arbeiten wie die Stammkräfte eingesetzt. Weniger eindeutig scheint die Unterscheidung der Strategien hinsichtlich der Nutzungsintensität zu sein. In den Untersuchungsbetrieben liegt der Leiharbeitsanteil an den Belegschaften zwischen 5 % und 30 %. Tendenziell werden die Personalabteilungen der Einsatzbetriebe administrativ entlastet, da aufgrund der relativen Stabilität der Nutzungsintensität nur in Ausnahmefällen Leiharbeitskräfte in größerer Zahl rekrutiert werden müssen. Zudem übernehmen die Disponenten der Verleihfirmen Teile der Steuerung und Kontrolle der Arbeit im Einsatzbetrieb – entweder in Form des *On Site Managements* oder durch regelmäßige Besuche im Einsatzbetrieb (Forde 2001: 637, Purcell et al. 2004: 709f.).

Durch die veränderte Zielstellung des Leiharbeitseinsatzes verschiebt sich im Vergleich mit einem Einsatz als Flexibilitätspuffer das Kontrollproblem des Leiharbeitseinsatzes: Bei der strategischen Nutzung der Leiharbeit wird nämlich die Steuerung und Kontrolle der „Atmungsfähigkeit“ zur zentralen Aufgabe der Personalabteilung. Durch genau dosierte Übernahmen und soziale Integrationsmaßnahmen wird versucht, die Motivation der Leiharbeitskräfte aufrechtzuerhalten und damit die unerwünschte Abwanderung zu verhindern – ohne dabei jedoch die unauflöslich mit der Funktion des Leiharbeitseinsatzes verbundene Statussegmentierung aufzuheben. Hinter diesen Anstrengungen der Personalabteilungen steht die fest in der finanzmarktorientierten Unternehmens- oder Konzernsteuerung verankerte Logik der „Atmungsfähigkeit“, die auf einem relativ simplen betriebswirtschaftlichen Kalkül basiert: Vom Management wird eine Bandbreite der Auslastung definiert, innerhalb derer der Produktionsausstoß flexibel variiert werden kann, ohne dass sich die Fertigungskosten pro Einheit erhöhen. Bei zugleich hoher Variantenvielfalt wird die so verstandene „Atmungsfähigkeit“ vorwiegend mit Instrumenten der internen Flexibilisierung realisiert. Eine Erhöhung des Produktionsausstoßes darf nicht die Fähigkeit der Betriebsorganisation beeinträchtigen, das Produktionsvolumen innerhalb der definierten Bandbreite wieder zu verringern. Auch wenn ebenfalls eng mit einer finanzmarktorientierten Unternehmens- und Konzernführung verbunden, liegt die Funktion der Leiharbeit bei der strategischen Nutzung quer zur „Atmungsfähigkeit“: Zur Stabilisierung der Profitabilität im Falle eines unerwarteten Auftragseinbruchs können die Leiharbeitskräfte zwar unmittelbar an die Verleihfirma zurückgeschickt werden, ohne dass Entlassungskosten anfallen. Durch die Entlassung der Leiharbeiter kann jedoch sowohl die funktionale Flexibilität der Produktion als auch die zukünftige „Atmungsfähigkeit“ des Betriebs beeinträchtigt werden. Im Falle eines erneuten Anstiegs des Arbeitskräftebedarfs ist keineswegs garantiert, dass die eingearbeiteten Leiharbeitskräfte dann noch zur Verfügung stehen. Müssen hingegen neue Arbeitskräfte rekrutiert werden, entstehen zwangsläufig neue Rekrutierungs- und Anlernkosten.

5. Die Intensivfallstudien – Strategische Nutzung von Leiharbeit in der Metall- und Elektroindustrie

Im Folgenden werden die sechs Intensivfallstudien vorgestellt, die den Kern der empirischen Untersuchung bilden. Alle sechs Unternehmen entstammen der Metall- und Elektroindustrie. Angeleitet wird die Analyse der betrieblichen Realitäten von der im vorherigen Kapitel vorgestellten Typologie betrieblicher Nutzungsstrategien. In fünf der sechs Fallstudien wird Leiharbeit strategisch eingesetzt, nur der Fallbetrieb A setzt Leiharbeit reaktiv als Flexibilitätspuffer ein. Im Sample dient der Maschinenbaubetrieb als Kontrastfall. Die Darstellung der empirischen Ergebnisse folgt in allen Fällen einem Dreierschritt: Nach einer einführenden Vorstellung des Betriebs wird in einem ersten Schritt zunächst die betriebliche Nutzungsstrategie bestimmt und der betriebspolitische Durchsetzungsprozess beleuchtet. Wie wird die vom Management definierte Funktion der Leiharbeit im Arbeitsprozess – und

damit in den Entscheidungsprozessen der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung – konkret umgesetzt? In einem zweiten Schritt wird das Verhältnis zwischen Stammkräften und Leiharbeitern genauer unter die Lupe genommen. Wie konstituiert sich die Schnittstelle zwischen den Beschäftigtengruppen und wie verarbeiten die Subjekte den verstetigten und intensiven Leiharbeitereinsatz? Die betriebliche Interessenvertretungspolitik steht im dritten Schritt im Mittelpunkt der Analyse. Wie agieren die betrieblichen Interessenvertreter und wie wird der Leiharbeitereinsatz auf der betrieblichen Ebene reguliert?

Zwar basiert die strategische Nutzung der Leiharbeit in allen Fällen auf einer gezielten Entscheidung des Managements, allerdings setzt sich die Entscheidung des Managements weder Eins zu Eins in die Form des Leiharbeitereinsatzes um, noch lassen sich aus der Funktion des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit unmittelbar die Folgen für die Beschäftigten ableiten. Das betriebliche Produktionssystem und die betriebliche Interessenvertretung bilden wichtige intervenierende Faktoren. Jedes betriebliche Produktionssystem hat seine eigene Logik und strukturiert die betrieblichen Entscheidungsprozesse und insbesondere die Arbeitsplatzzuweisungen der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung. Zwar werden die Arbeitsbeziehungen in allen Fallbetrieben von den spezifischen Machtverhältnissen und Traditionen des Betriebs geprägt, die betrieblichen Interessenvertreter verfügen jedoch über erhebliche Gestaltungsspielräume hinsichtlich des Einsatzes der ihnen zur Verfügung stehenden Machtresourcen. Entscheidende Fragen sind, welche Priorität das Thema Leiharbeit auf der betriebs- und tarifpolitischen Agenda hat und ob die Interessen der Leiharbeiter in ihrem Status als Leiharbeiter offensiv in die Interessenvertretung einbezogen werden.

Zu den sechs Intensivfällen: Der Kontrastfall (Fallstudie A) setzt Leiharbeit als Flexibilitätspuffer ein. Aufgrund der stark am Kundenbedarf orientierten Einzel- und Kleinserienfertigung konzentrieren sich die Leiharbeitskräfte nicht nur auf wenige Bereiche, sondern werden in allen Abteilungen und auf nahezu allen Qualifikationsstufen eingesetzt. Der Fallbetrieb B ist Standort eines globalen Maschinenbaukonzerns und kommt dem Idealtyp der strategischen Nutzung am nächsten. Durch die umfassende Verflechtung beider Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess wird ein Konkurrenzmechanismus etabliert, der potenziell verunsichernd auf die Stammkräfte wirkt. Ebenfalls nahe am Idealtyp der strategischen Nutzung befindet sich Fallbetrieb C, ein ostdeutscher Automobilzulieferbetrieb. Die Belegschaft wird – statusgruppenübergreifend – von einem hohen Maß an kollektiver (Selbst-)Disziplinierung geprägt, die ihre Basis in der nahezu universalen Erfahrung der Beschäftigung als Leiharbeiter hat. Im Fallbetrieb D aus der Energietechnik wird Leiharbeit nur in einem neu aufgebauten Produktionsbereich strategisch eingesetzt – allerdings mit dramatischen leistungspolitischen Folgen. Durch die Konkurrenz zwischen Stammkräften und Leiharbeitern wurde der etablierte Leistungskompromiss ausgehebelt. Auch im Fallbetrieb E ist die strategische Nutzung der Leiharbeit nur partiell durchgesetzt. Während in mehreren neuen Fertigungsbereichen des elektrotechnischen Betriebs Leiharbeit zur Absicherung gegen das Marktrisiko eingesetzt wird, blockieren die hohen Anforderungen an das Erfahrungswissen der Arbeitskräfte in den traditionellen Facharbeiterbereichen einen durchgängigen Einsatz von Leiharbeitern auf allen Positionen. Und schließlich demonstriert Fallbetrieb E den Gestaltungsspielraum einer durchsetzungsstarken Interessenvertretung, die das Thema Leiharbeit für sich entdeckt hat. Im Standort eines Automobilherstellers wird die strategische Nutzung durch eine Betriebsvereinbarung „ausgebremst“, zudem ist es der Interessenvertretung gelungen, sowohl erhebliche Verbesserungen für die Leiharbeiter durchzusetzen als auch das Disziplinierungspotenzial der Leiharbeit betriebspolitisch einzuhegen.

5.1 Fallbetrieb A – Leiharbeit als Flexibilitätspuffer

Fallbetrieb A ist der Heimatstandort eines inzwischen global agierenden Maschinenbaukonzerns. Am untersuchten Standort sind 850 Mitarbeiter beschäftigt, davon 350 in der Fertigung. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden ungefähr 50 Leiharbeiter im Betrieb eingesetzt, die sich relativ gleichgewichtig auf die Arbeiter- und Angestelltenbereiche verteilen. In allen Fertigungs- und Montagebereichen werden ausschließlich Facharbeiter beschäftigt. Der hohe Anteil an selbst ausgebildeten Fachkräften drückt sich auch in der – trotz des in den vergangenen Jahren

vollzogenen Generationswechsels – mit im Durchschnitt 17 Jahren (sic!) langen Betriebszugehörigkeit aus. Allenfalls in der Logistik werden Anlernkräfte eingesetzt. Die Fertigung der Bauelemente erfolgt an verketteten Einzelarbeitsplätzen, die Montage der Großmaschinen als Vollmontage in Gruppenarbeit. Aufgrund der stark am Kundenbedarf ausgerichteten Fertigung in Einzel- und Kleinserien ist bislang keine Initiative zur Einführung des Fließprinzips in der Montage unternommen worden. Die große Bedeutung betrieblichen Erfahrungswissens stützt die Facharbeiter mit einer hohen Produktionsmacht aus. In vielen Bereichen beträgt die Anlernzeit mehrere Monate, die kurzfristige Substituierbarkeit der Arbeitskräfte ist dadurch gering. Auf den starken Anstieg des weltweiten Auftragsvolumens seit 2005 hat die Geschäftsführung mit der Ausweitung der Arbeitszeiten, der Verringerung der Fertigungstiefe und mit einer Ausweitung der Leiharbeitsnutzung reagiert. Die Arbeitszeit wurde in den meisten Fertigungs- und Montagebereichen auf ein 3-Schicht-System umgestellt. Ein Großteil der Belegschaft hat durch regelmäßige Mehrarbeit erhebliche Stundenguthaben auf den Arbeitszeitkonten angesammelt. Darüber hinaus wurde die Fertigung einfacherer Vorprodukte ausgelagert, um die eigenen Arbeitskräfte zu entlasten. Das erhöhte Arbeitsvolumen wurde sowohl durch die Neueinstellungen vom externen Arbeitsmarkt als auch durch die Ausweitung des Leiharbeitseinsatzes abgewickelt. Zwischen 2006 und 2007 wurden über 100 neue Arbeitskräfte rekrutiert.

Leiharbeit als Flexibilitätspuffer in einem global operierenden Konzern

Seit mehreren Jahren befindet sich der Maschinenbaukonzern, dem der untersuchte Standort angehört, im Besitz wechselnder Beteiligungsgesellschaften, die den Betrieb strikt nach Gewinn- und Renditevorgaben steuern. Einzelne Abteilungen stehen regelmäßig zur Disposition, aber auf die Funktion des Leiharbeitseinsatzes hat sich die finanzmarktorientierte Konzernsteuerung bislang noch nicht ausgewirkt. Zwar hat sich die Anzahl der im Betrieb eingesetzten Leiharbeiter in den letzten zwei Jahren erheblich erhöht, aber aufgrund der Beschaffenheit des betrieblichen Produktionssystems hat sich an der Nutzungsstrategie bislang nur wenig geändert. Das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit wird von der Personalabteilung und den direkten Vorgesetzten weiterhin reaktiv als Anpassungsinstrument an die zyklischen Schwankungen der weltweiten Nachfrage eingesetzt. „Von der Kapazität her schaffen wir das [den kurzfristigen Anstieg des Auftragsvolumens] gar nicht mit unseren eigenen Kräften“ (A PA). Folgerichtig schwankt die Leiharbeitsquote stark in Abhängigkeit vom Auftragsvolumen. Die Leiharbeitskräfte werden von den direkten Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung in den Betrieb geholt. Eine Verschiebung der Nutzungsstrategie in Richtung der strategischen Nutzung wird von der Bedeutung betrieblichen Erfahrungswissens der Facharbeiter und von den Qualifikations- und Wissensanforderungen in den Arbeitsprozessen blockiert:

„Vor allem haben wir immer die Unsicherheit: Geht er oder geht er nicht? Dann lernt man den ein, baut auf den und er kriegt auch seinen Job und plötzlich ist er weg. Das sehe ich immer als Druck. Ich sage zu meinen Vorgesetzten: ‚Sie müssen wissen, der kann morgen wieder weg sein. Und dann stehen wir da und haben wieder ein Riesenproblem.‘“ (A BR)

Betriebsrat und direkte Vorgesetzte mit Produktionsverantwortung bilden eine Koalition, die den Status der Facharbeiter im Betrieb verteidigt und sich gegen eine stärkere Verflechtung der Beschäftigtengruppen im Arbeitsprozess wendet.

Die Arbeitsprozesse werden in allen Abteilungen von der für einen Leiharbeitseinsatz als Flexibilitätspuffer charakteristischen Tätigkeitssegmentierung geprägt: Damit der Produktionsausstoß schnell ohne größere zeitliche Verzögerung erhöht werden kann und um die Gefahr eines Know-How-Abflusses auszuschließen, weisen die produktionsverantwortlichen direkten Vorgesetzten den Leiharbeitskräften in ihrem Zuständigkeitsbereich einfache Routinearbeiten zu, die nur geringe Anlernzeiten erfordern, aber die Stammkräfte entlasten und somit die Produktivität erhöhen. Anders als in den Kurzbetriebsfallstudien, die Leiharbeit als Flexibilitätspuffer einsetzen, bildet sich die Tätigkeitssegmentierung zwischen Stammkräften und Leiharbeitern im Maschinenbaubetrieb nicht wie im Idealbild der „flexiblen Firma“ (Atkinson 1984) auf der Ebene der Gesamtorganisation heraus, sondern in dezentraler Form

auf der Ebene der Einzelabteilungen. Aufgrund des hohen Anteils der kundenbedarfsorientierten Einzel- und Kleinserienfertigung werden auch Ingenieure und Techniker in den Entwicklungs- und Beratungsabteilungen als Leiharbeitskräfte beschäftigt. Unabhängig von ihrem Qualifikationsniveau werden jedoch alle Leiharbeiter in den jeweiligen Abteilungen für einfachere Arbeitsabläufe eingesetzt.

Die gespaltene Belegschaft – Distinktion und Ausgrenzung

Durch den Leiharbeitseinsatz ist die Belegschaft des Maschinenbaubetriebs tief gespalten: Die Stammkräfte, überwiegend im Betrieb ausgebildete Facharbeiter, bilden die Kernbelegschaft, die über ein vergleichsweise hohes Maß an Beschäftigungssicherheit und über langfristige Aufstiegsperspektiven verfügt. Dagegen zählen die Leiharbeitskräfte zur flexiblen Randbelegschaft, die unabhängig von ihrem Qualifikationsniveau für stärker standardisierte Routinearbeiten eingesetzt wird. Auch die Qualifiziertesten unter den Leiharbeitskräften nehmen kaum an den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen teil. Dies ist zum einen in der Tatsache begründet, dass die Leiharbeiter in aller Regel für Tätigkeiten eingesetzt werden, für die verhältnismäßig wenig betriebspezifisches Wissen erforderlich ist. Zum anderen steht aber auch die spezifische Logik des zeitlich befristeten Leiharbeitseinsatzes als Flexibilitätspuffer einer umfassenden Beteiligung der Leiharbeitskräfte an den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen entgegen. Um ein Abfließen von betriebspezifischem Wissen zu verhindern, konzentrieren die direkten Vorgesetzten die Qualifizierungsmaßnahmen auf die Stammkräfte. Und auch in das Entgeltsystem des Fallbetriebs sind die Leiharbeitskräfte bislang nicht einmal partiell integriert: Sie partizipieren weder an dem betrieblichen Prämiensystem noch erhalten sie Zulagen zu ihren tariflichen Stundenentgelten.

Die Übernahmechancen der Leiharbeitskräfte sind gering. Parallel zum Leiharbeitseinsatz rekrutiert die Personalabteilung Arbeitskräfte direkt vom externen Arbeitsmarkt. Obwohl sie sich ihrer geringen Chancen bewusst sind, hoffen alle von uns interviewten Leiharbeitskräfte auf die Übernahme in ein festes Beschäftigungsverhältnis. Die Mehrheit hat eine Vielzahl erfolgloser Bewerbungen hinter sich und der direkte Weg zurück in den ersten Arbeitsmarkt scheint blockiert: „Beim Arbeitsamt bekommst Du nur noch Adressen von Zeitarbeitsfirmen“ (A LA1). Ihnen ist bewusst, dass sie „jederzeit auf die Straße geworfen werden“ (A LA2) können. Die hohe Unsicherheit eines Leiharbeitsverhältnisses macht sie verwundbar und wirkt vor dem Hintergrund des für sie blockierten Arbeitsmarkts disziplinierend und individualisierend. Um ihre geringen Übernahmechancen nicht zu gefährden, fügen sie sich weitgehend widerspruchslos in die Betriebsgemeinschaft ein und versuchen die direkten Vorgesetzten durch permanente, „freiwillige“ Leistungsverausgabung zu beeindrucken:

„Ich strenge mich schon an, meinen Job gut zu machen. Ich hab mich vom ersten Tag bemüht. Mein Chef sagt: ‚Das ist eine Chance, Du musst Dich hier jeden Tag aufs Neue bewerben.‘“ (A LA2)

Dabei nehmen die Leiharbeitskräfte auch in Kauf, dass sie als Mitglieder der Randbelegschaft einfachere Tätigkeiten verrichten und von den Kollegen und Vorgesetzten nur wenig Anerkennung für ihre Arbeit erfahren.

Auf die Stammbeflegschaft des Maschinenbaubetriebs hat der Leiharbeitseinsatz hingegen bislang nur geringe Auswirkungen. Die Mehrheit der Stammkräfte sieht, auch aufgrund der überaus positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebs zum Zeitpunkt der Untersuchung, in den Leiharbeitskräften keine Konkurrenten auf Augenhöhe, obwohl sie formal häufig über die gleichen Qualifikationen verfügen. „Ich denke, die meisten Zeitarbeiter haben keinen festen Job, weil sie nicht qualifiziert sind. Das ist ein ganz großes Manko von ihnen, eigentlich das größte Manko“ (A SK1). Auf die Leiharbeiter wirken diese Distinktionsstrategien der Stammkräfte ausgrenzend:

„Du bist nicht richtig integriert. Am Anfang laufen die Leute an Deiner Maschine vorbei. Du fängst morgens um 5 Uhr an, die Leute laufen an Deiner Maschine vorbei. Und wenn Du dann, wie ich jetzt, richtig drin bist, dann kommen die auch zu Dir und sagen: ‚Guten Morgen.‘“ (A LA1)

Welche Folgen die auch bei den Stammkräften durchaus vorhandenen latenten Prekarisierungsängste in Zeiten konjunkturellen Niedergangs für die Beziehungen zwischen den Belegschaftsgruppen haben, muss an dieser Stelle offen bleiben. Die Untersuchung wurde zu einem Zeitpunkt durchgeführt, als von der aktuellen Krise noch keine Rede war. Im Falle rückläufigen Auftragsvolumens werden zuerst die Leiharbeitskräfte freigesetzt, bevor die Stundenkonten der Stammkräfte abgeschmolzen werden. Die strikte Tätigkeitssegmentierung zwischen beiden Belegschaftsgruppen führt dazu, dass die kurzfristige Substituierbarkeit der Kernbelegschaft gering ist. Den Leiharbeitskräften fehlt es an betriebsspezifischem Wissen, um die Positionen der Stammkräfte zu übernehmen. Anders stellt sich die Situation für die kleine Gruppe von Stammkräften dar, die in der Logistik und in der Fertigung die gleichen Arbeiten verrichten wie die Leiharbeitskräfte. Ihre Substituierbarkeit ist hoch, da die Leiharbeitskräfte direkt und ohne zusätzliche Anlernzeit ihre Positionen übernehmen können. In diesen Bereichen sind Spannungen zwischen Stamm- und Leiharbeitskräften an der Tagesordnung (A DV1).

Facharbeiterorientierte Interessenvertretung und Leiharbeit

Der heutige Standort eines internationalen Maschinenbaukonzerns ist der ursprüngliche Heimatstandort eines traditionsreichen mittelständischen Unternehmens. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist im gewerblichen Bereich ausgesprochen hoch, gegenüber der Standortleitung ist der Betriebsrat relativ durchsetzungsfähig. Traditionell wird der Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie angewendet – plus zum Teil erheblicher Zulagen. Das Thema Leiharbeit ist für die betriebliche Interessenvertretung noch ein relativ junges Thema. Im Fokus der Aktivitäten des vertretungsstarken Betriebsrats standen die Facharbeiter, die zum einen die Belegschaft zahlenmäßig dominieren und zum anderen aufgrund der Ausgestaltung des betrieblichen Produktionssystems auch über eine erhebliche Produktionsmacht verfügen.

Zwar werden im Betrieb schon seit mehreren Jahren Leiharbeitskräfte eingesetzt, aber aufgrund ihrer relativ kurzen Verweildauer im Betrieb wurden sie und ihre Interessen nicht oder nur kaum in die Interessenvertretungsstrategien des Betriebsrats integriert. Erst angesichts der öffentlichen Debatten und der Intensivierung der gewerkschaftspolitischen Auseinandersetzung mit prekärer Beschäftigung im Allgemeinen und mit Leiharbeit im Besonderen wurde das Thema für die Betriebsratsarbeit entdeckt. Ein wesentlicher Grund für die interessenpolitische Nicht-Beschäftigung mit den Leiharbeitskräften und ihren Interessen ist die betriebliche Nutzungsstrategie. Nur für kurze Zeit im Betrieb, verrichten die Leiharbeitskräfte vorwiegend Jedermannsarbeiten. Betriebsrat und direkte Vorgesetzte sind sich einig, dass eine stärkere Einbindung der Leiharbeitskräfte die Gefahr eines Verlusts von Know-How erhöhen würde. Insofern unterstützen die Betriebsräte die Politik der direkten Vorgesetzten, die betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen auf die Stammkräfte zu konzentrieren und die Leiharbeiter nur für Tätigkeiten einzusetzen, die keine besondere strategische Bedeutung für den Betrieb haben. Indirekt verleiht die Praxis der Betriebsräte damit den in der Stammbesellschaft durchaus vorhandenen Distinktionsstrategien Nahrung. Da von den Betriebsräten zudem keine Verhandlungen über die Verbesserung der Entgelte geführt wurden, beschränkt sich die Interessenvertretung der Leiharbeitskräfte auf die Forderung nach Übernahmen. In den meisten Abteilungen werden jedoch parallel zum Leiharbeitseinsatz Arbeitskräfte vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert.

5.2 Fallbetrieb B – Strategische Nutzung von Leiharbeit in der internationalen Standortkonkurrenz

Der Fallbetrieb B ist Teil eines global agierenden Maschinenbaukonzerns. Am untersuchten Standort wurden zum Zeitpunkt der Erhebung mit 660 Beschäftigten, davon 120 Leiharbeiter, Großmaschinen in Einzel- und Kleinserien gefertigt. Der Facharbeiteranteil an der Belegschaft ist äußerst hoch (ca. 95 %), in der Fertigung und Montage werden keine Arbeitskräfte beschäftigt, die nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung im Metallbereich verfügen. Der untersuchte Standort profitierte wie der gesamte Konzern in besonderem Maße vom Aufschwung vor Beginn der Krise. Zum Zeitpunkt der Erhebung (Frühjahr 2008) waren die Auftragsbücher voll und ein Ende des Aufschwungs nicht abzusehen. Auf den Anstieg des Auftragsvolumens reagierte die Standortleitung mit einer Reorganisation einiger Montagebereiche und mit einem verstärkten Einsatz von Leiharbeitern. In der Vergan-

heit als Vollmontage organisiert, wurden wesentliche Montagebereiche nach dem Fließprinzip reorganisiert, um den Produktionsausstoß zu erhöhen. Mit der Einführung des Fließprinzips war eine Zerlegung der qualifizierten Montagearbeit nach tayloristischem Vorbild verbunden. Die Montage der Antriebe und anderer wesentlicher Bauelemente geschieht seitdem an mehreren miteinander verbundenen Arbeitsstationen. Durch die Reorganisation wurden nicht nur die Montagezeiten verringert, die Zerlegung in relativ kleinteilige Arbeitsschritte brachte auch eine Reduktion der Anlernzeiten mit sich. Während es bei der Vollmontage mehrere Wochen dauerte, bis neue Arbeitskräfte einsatzfähig waren, beträgt die Anlernzeit für einzelne Stationen heute nur noch wenige Tage. Parallel zur Reorganisation der Montagearbeit weitete die Standortleitung die Leiharbeitsnutzung aus. Nachdem die Stammbeslegschaft Anfang des neuen Jahrtausends auch mit Hilfe betriebsbedingter Kündigungen stark verkleinert worden war, war das gestiegene Arbeitsvolumen allein mit der vorhandenen Belegschaft nicht zu bewältigen. Die Leiharbeitskräfte wurden vor allem in der ersten Jahreshälfte 2006 in den Betrieb geholt: Wurden in der Vergangenheit zwischen 40 und 50 Leiharbeitskräfte in den Produktionsprozessen eingesetzt, erhöhte sich ihre Anzahl in den ersten sechs Monaten des Jahres 2006 auf über 120.

Strategische Nutzung im internationalen Standortwettbewerb

Mit der massiven Ausweitung des Leiharbeitseinsatzes im inzwischen vergangenen Aufschwung war eine Verschiebung der betrieblichen Nutzungsstrategie verbunden: Wurden Leiharbeitskräfte in der Vergangenheit nur kurzfristig als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung in den Betrieb geholt, ist die Leiharbeitsquote seit dem starken Anstieg in der ersten Jahreshälfte 2006 relativ stabil. Von der Personalabteilung wird das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit eingesetzt, um ein „Sicherheitsnetz“ für das Unternehmen zu etablieren: „Wenn es mal nicht so gut läuft, können wir eben darüber ganz gut atmen.“ (B PA) Für den Einsatzbetrieb wird durch den Leiharbeitseinsatz zumindest für einen Teil der Belegschaft der gesetzliche Kündigungsschutz ausgehebelt, für freigesetzte Leiharbeitskräfte muss weder ein Sozialplan aufgestellt, noch müssen Abfindungen gezahlt werden. Konzernintern herrscht ein intensiver, an kurzfristigen Renditekennziffern orientierter Standortwettbewerb. Im Kontext der finanzmarktorientierten Konzernführung erfüllt die strategische Nutzung der Leiharbeit eine doppelte Funktion: Zum einen werden die variablen Personalkosten niedrig gehalten, da die Leiharbeitskräfte bilanztechnisch als Sachkosten verbucht werden. Zum anderen wird durch den hohen Leiharbeitsanteil eine hohe Flexibilität für kurzfristige Auftragsverlagerungen innerhalb des Konzernverbundes gewährleistet:

„Mit der Ausrichtung der Fabriklandschaft in der gesamten Welt möchte man natürlich auch nicht, dass vor Ort schon Dinge präjudiziert [werden], die dann eine gewisse Flexibilität in der Zukunft verhindern. Dazu zählt, das kann man deutlich sagen, natürlich auch die Frage nach Personalwachstum in Deutschland, speziell in Deutschland. Der Konzern, der als weltweiter Konzern aufgestellt ist, nimmt gerade das deutsche Betriebsverfassungsrecht eher als Übel denn als Wohltat wahr. Es immer wieder ein Problem ist, wenn es um Personalveränderung geht.“ (B PA)

Die strategische Nutzung der Leiharbeit ist somit ein Resultat konzernpolitischer Festlegungen, auf die die betriebliche Interessenvertretung formal keinen Einfluss hat. Am untersuchten Standort ist eine Vergrößerung der regulären Beschäftigung nicht möglich, der vom zentralen Management des Konzerns definierte Headcount verhindert dies.

Der Einsatz von Leiharbeitskräften erstreckt sich auf alle Fertigungs- und Montagebereiche des Maschinenbaubetriebs. Je nach Arbeitsbereich schwankt der Anteil der Leiharbeiter an der Belegschaft zwischen 15 % und 20 %. In weiten Teilen der Fertigung und Montage wird die Leiharbeitsnutzung von der für die strategische Nutzung der Leiharbeit charakteristischen Aufhebung der Tätigkeitssegmentierung zwischen Stamm- und Leiharbeitskräften geprägt. Um eine schnelle Anpassung des Produktionsausstoßes sicherzustellen, werden die Leiharbeitskräfte sowohl in den Montagebereichen als auch in der weiterhin von Einzelarbeitsplätzen dominierten Teilefertigung dauerhaft und umfassend in die Arbeitsprozesse integriert. Nur eine kleine Handvoll an Arbeitsplätzen ist Stamm-

kräften vorbehalten. In den meisten Bereichen verrichten beide Belegschaftsgruppen exakt die gleichen Arbeiten, in den nach den Prinzipien eines flexibilisierten Taylorismus reorganisierten Montagelinien arbeiten sie sogar Hand in Hand. Allerdings ist die Verflechtung im Arbeitsprozess nicht das Ergebnis einer durch die betrieblichen Hierarchien durchgereichten strategischen Einsatzplanung. Die Arbeitsplätze werden den Leiharbeitern genauso wie den Stammkräften von den direkten Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung zugewiesen. Durch die konzernpolitisch festgelegte Deckelung der Stammebelegschaft muss auf Standortebene faktisch mit Leiharbeitern gearbeitet werden, um die Produktionsnormen zu erfüllen. Die Gleichstellung im Arbeitsprozess ist das Resultat der Entscheidungen der direkten Vorgesetzten: „Ich mache keinen Unterschied, ob das Leihleute oder feste Leute sind. Ich mache einen Unterschied bei der Qualifikation, aber im Ansehen oder der Verteilung der Arbeit mache ich keinen Unterschied. Das geht auch gar nicht.“ (B DV2) Zwar bleibt die Statussegmentierung zwischen Stamm- und Leiharbeitskräften bestehen, aber aufgrund der Verflechtung im Arbeitsprozess kann von einer Spaltung der Belegschaft des Maschinenbaubetriebs in eine Kern- und eine Randbelegschaft im Arbeitsprozess keine Rede mehr sein. Die Leiharbeitskräfte sind im Arbeitsprozess der Stammebelegschaft gleichgestellt. Damit die Leiharbeitskräfte an den gleichen Arbeitsplätzen eingesetzt werden können wie die Stammkräfte, nehmen sie in vollem Umfang an den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen teil.

Disziplinierung durch Leiharbeit – Entwertung des Erfahrungswissens der Facharbeiter

Die Übernahmechancen der Leiharbeiter sind gering. Im Bereich der Fertigung sind die von den Leiharbeitern bekleideten Positionen vollständig in die betrieblichen Aufstiegsleitern eingebunden, vom externen Arbeitsmarkt werden keine Arbeitskräfte mehr direkt eingestellt. Scheidet eine Stammkraft aus, wird ein bereits eingearbeiteter Leiharbeiter übernommen, der die Position der Stammkraft übernehmen kann. Allerdings bleiben Übernahmen selten, die Personalpolitik des Fallbetriebs ist auf eine Stabilisierung des Verhältnisses zwischen beiden Belegschaftsgruppen ausgerichtet. Trotz der insgesamt geringen Chancen hoffen alle von uns interviewten Leiharbeitskräfte auf einen festen Arbeitsvertrag im Einsatzbetrieb. Angesichts ihrer geringen Arbeitsmarktchancen hätte die Übernahme für sie den Charakter eines „Fünfers im Lotto“ (B LA1). Um durch das enge Nadelöhr einer Übernahme zu springen, versuchen sie, die direkten Vorgesetzten permanent von ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu überzeugen. In der Betriebsleitung gelten die Leiharbeiter, die bereits längere Zeit im Betrieb sind, als „Leistungsträger“ (B PA). Allerdings bildet sich unter den Leiharbeitskräften allzu leicht eine Konkurrenz um die knappen Übernahmechancen heraus, die disziplinierend und vor allem individualisierend wirkt. Zwar fühlen sich vor allem die Leiharbeitskräfte, die bereits über Erfahrungen aus anderen Einsatzbetrieben verfügen, verhältnismäßig gut in die soziale Gemeinschaft des Betriebs integriert, trotzdem nehmen sie sich im Vergleich mit den Stammkräften als „Arbeiter 2. Klasse“ wahr. Täglich spüren sie die Verwundbarkeit, die mit einem Leiharbeitsverhältnis einhergeht, am eigenen Leib:

„Man muss es ja ganz krass sagen: Wenn ein Leiharbeiter nicht funktioniert oder wenn die Qualität nicht ist, dann wird er abbestellt, dann ist er weg, da wird nicht lange rumgefackelt.“ (B LA2)

Auch die Befunde aus den anderen Fallbetrieben des Samples deuten darauf hin, dass im Vergleich der Nutzungsstrategien die strategische Nutzung für die Leiharbeitskräfte mit geringfügig gesteigerten Übernahme-, Anerkennungs- und Identifikationschancen verbunden sind.

Die strategische Nutzung der Leiharbeit bleibt nicht ohne Rückwirkungen auf die formal noch sicher beschäftigten Stammkräfte des Maschinenbaubetriebs. Die Aufhebung der Tätigkeitssegmentierung weitet die strukturellen Voraussetzungen für eine konkurrenzorientierte Steuerung der Arbeit erheblich aus. Denn dort, wo Stammkräfte und Leiharbeiter über die gleichen Qualifikationen verfügen und die gleichen Tätigkeiten verrichten, ist die kurzfristige Substituierbarkeit der Stammkräfte relativ unabhängig von ihrer Betriebszugehörigkeit hoch. Selbst die Positionen der qualifizierten Stammkräfte mit betriebspezifischem Wissen können direkt von den Leiharbeits-

kräften übernommen werden. Die von uns interviewten Stammkräfte sind sich ihrer Ersetzbarkeit durchaus bewusst, auch wenn sie wissen, dass nur wenige Leiharbeiter übernommen werden und sie nicht unmittelbar bedroht werden. Aber subjektiv registrieren sie ihre Substituierbarkeit genau, schließlich „macht man dasselbe und hat eigentlich denselben Werdegang“ (B SK1). Auf diese Weise trägt der Leiharbeitseinsatz ebenso wie die Reorganisation der Produktion zu einer Entwertung des betrieblichen Erfahrungswissens der langjährigen Stammkräfte bei:

„Die Frage ist: Wenn es nicht mehr so boomt, dann bin ich eigentlich sehr skeptisch bei der Sache... Es kann natürlich kommen, dass die sagen: ‚Du musst gehen, weil der andere billiger ist.‘ Da habe ich halt Pech gehabt, ganz großes Pech. Da weiß ich nicht, inwieweit das beim Arbeitgeber noch einen Wert hat, wenn man mit der ersten Stunde dabei war, ob das noch was zählt in der heutigen Zeit oder ob man da drüber hinweggeht.“ (B SK2)

Das nicht nur diffuse, sondern sehr konkrete Gefühl der Ersetzbarkeit wirkt disziplinierend auf die Stammkräfte. Während in der Vergangenheit Aufstiegs- und Qualifizierungsplätze entsprechend des Status der Beschäftigten verteilt wurden, herrscht heute eine statusgruppenübergreifende Konkurrenz um knappe Qualifizierungs- und Aufstiegsperspektiven. In die Zukunftserwartungen der Stammkräfte mischt sich trotz einer hohen formalen Beschäftigungssicherheit ein gewisses Maß an Ungewissheit. Es ist nicht mehr klar, welche Bedeutung das unbefristete Arbeitsverhältnis, die eigenen Qualifikationen und vor allem vergangene Verdienste in der Zukunft noch haben werden. Verstärkt wird die disziplinierende Wirkung des durch die strategische Nutzung der Leiharbeit verankerten Konkurrenzmechanismus durch die Erinnerung an die letzten „Entlassungswellen“ Anfang des neuen Jahrtausends. Mit der Überzeugung im Hinterkopf, dass die nächste Entlassungswelle nur eine Frage der Zeit ist, wird die gestiegene Flexibilität der Leiharbeiter mit gemischten Gefühlen wahrgenommen: „Ein Leiharbeiter kommt auf mehr Stationen in drei Jahren, wie ich in 30 Jahren“ (B SK2). Allenfalls die Stammkräfte, die bereits einen kleinen innerbetrieblichen Aufstieg absolviert haben, können sich einer direkten Konkurrenz mit den Leiharbeitskräften und damit auch der disziplinierenden Wirkung des strategischen Leiharbeitseinsatzes ein Stück weit entziehen.

Auch wenn die Disziplinierung der Stammkräfte nicht zu den ursprünglichen Motiven für eine Verschiebung der Nutzungsstrategie der Leiharbeit zur strategischen Nutzung zählt, wird der erzeugte Druck auch von der Standortleitung billigend in Kauf genommen. Als willkommener Nebeneffekt hat der verstetigte Einsatz der Leiharbeiter in allen Arbeitsbereichen dazu beigetragen, „ein gewisses Betriebsphlegma aufzulösen“:

„Leasingkräfte haben in der Regel schon mehrere Betriebe gesehen und relativieren die Sicht hier im Werk sehr zum Positiven. Wir haben sehr, sehr viele Beschäftigte, die – jetzt hätte ich beinahe gesagt: die hier geboren sind – die haben hier gelernt und die gehen dann hier auch in Rente. Die haben noch nie einen anderen Betrieb gesehen und sind permanente Bedenkenträger darüber, wie die Arbeitsbedingungen sind, wie Arbeitszeit ist und wie es um sonstige Themen steht. [...] Da hilft es schon, wenn dann mal jemand von draußen reinkommt und sagt: ‚Mensch, seid froh, dass ihr hier die Rahmenbedingungen entsprechend vorfindet.‘ [...] Die Leasingkräfte haben schon ein Stück weit gezeigt, wie man bestimmte Tätigkeiten auch einfach optimierter verrichten kann, schneller verrichten kann. Das hat natürlich, das muss man schon sagen, etwas mit der Hoffnung auf einen Arbeitsplatz zu tun.“ (B PA)

Damit erfüllt die strategische Nutzung des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit nicht nur eine spezifische Funktion im Kontext einer finanzmarktorientierten Konzernführung, der Leiharbeitseinsatz fungiert auch als arbeitspolitischer Hebel, mit dem etablierte leistungspolitische Kompromisse aufgebrochen werden.

Arbeitsbeziehungen im internationalen Standortwettbewerb

Der Fallbetrieb ist ein traditioneller Standort eines internationalen Maschinenbaukonzerns. Auch die betriebliche Interessenvertretung verfügt über eine lange Tradition und aufgrund des hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades in der Belegschaft über eine solide Machtbasis. Allerdings wird die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats

durch den internationalen konzerninternen Standortwettbewerb kleingerieben. Dies gilt auch für die hier untersuchte strategische Nutzung der Leiharbeit. Gegen die Funktionsverschiebung der Leiharbeit im Zusammenhang mit der Reorganisation der Produktion waren die Interessenvertreter weitgehend machtlos. Der auf Konzernebene definierte Headcount liegt außerhalb der formalen Einflussosphäre der Interessenvertreter. Aus der Perspektive des Betriebsrats stellt die strategische Nutzung jedoch nicht nur ein betriebspolitisches Problem dar, der auf Dauer gestellte und intensiverte Leiharbeitsansatz unterminiert auch die tarifpolitische Handlungsfähigkeit der Gewerkschaft:

Der Arbeitgeber „unterwandert natürlich damit auch die Tarifpolitik der IG Metall. Das ist hier ein gut organisierter Betrieb und man kann damit die Belegschaft auch unter Druck setzen, wenn es zum Beispiel zum Streik kommen wird.“
(B BR)

Allerdings fehlt es den Interessenvertretern an einem wirkungsvollen Durchsetzungshebel gegen die konzernpolitische Festlegung, am untersuchten Standort keine reguläre Beschäftigung mehr aufzubauen.

Auch wenn der Status der Leiharbeitskräfte außerhalb der Reichweite der betrieblichen Aushandlungsprozesse liegt, setzen sich die betrieblichen Interessenvertreter bereits seit mehreren Jahren mit dem Thema Leiharbeit auseinander. Allerdings konzentrieren sich die interessenvertretungspolitischen Aktivitäten notgedrungen auf die Regulierung der sozialen Folgen des Leiharbeitseinsatzes. Während sich die Standortleitung in der Vergangenheit einer Besserstellung der Leiharbeiter regelmäßig verweigert hatte, da Leiharbeit nicht nur als Flexibilisierungsinstrument eingesetzt wurde, sondern auch als Kostensenkungsinstrument um „den Lohnsatz zu verdünnen“ (B PA) und damit die Position des Standorts im internationalen Standortwettbewerb zu verbessern, setzte der Betriebsrat zu Beginn des Aufschwungs in der zweiten Jahreshälfte 2006 seine Forderungen durch: Seit dieser Zeit erhalten die Leiharbeiter zusätzlich zu ihrem Tariflohn eine Einsatzprämie und sind in die Prämiensysteme des Einsatzbetriebs eingebunden. Die Abhängigkeit von der Zustimmung des Betriebsrats zur Mehrarbeit der Stammbeslegschaft zwang die Arbeitgeberseite dazu, auf die Forderungen der Interessenvertretung einzugehen. Für die Leiharbeitskräfte stellt sich der Einsatz im Fallbetrieb als materiell vergleichsweise attraktiv dar – ohne dass die grundlegende Beschäftigungsunsicherheit, die mit einem Leiharbeitsverhältnis verbunden ist, aufgehoben werden würde. Dass die Verbesserungen auch gegen den erklärten Widerstand der Standortleitung durchgesetzt werden konnten, lag nicht zuletzt an der Unterstützung der direkten Vorgesetzten. Angesichts der hohen Leiharbeitsquote liegt eine stärkere soziale Integration der Leiharbeitskräfte in ihrem „originären Interesse“. Ihre Aufgabe besteht darin, die „gesteigerte Ausprägung natürlich irgendwie durch den Tag bringen [zu] müssen.“ (B DV₁). Aus der Logik ihrer Position im Betrieb setzen sich die direkten Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung für eine stärkere soziale Integration der Leiharbeitskräfte ein.

5.3 Fallbetrieb C – Strategische Nutzung in einem ostdeutschen Greenfield-Betrieb

Der Automobilzulieferbetrieb ist der jüngste Standort eines internationalen Zulieferkonzerns. Vor einigen Jahren auf dem Gelände eines ostdeutschen Montagewerks angesiedelt, ist der Betrieb per Just-in-Sequence-Steuerung räumlich und sachlich direkt in die Ablaufsteuerung des gesamten Werks eingebunden. Die Abhängigkeit vom fokalsten Unternehmen ist extrem hoch, der Betrieb hängt – in den Worten der Personalleiterin – an der „Nabelschnur“ des Herstellers (C PA). Aufgrund der engen sachlichen und räumlichen Einbindung in die Werksabläufe werden in dem Betrieb ausschließlich Produkte für den einen Hersteller gefertigt. Zum Zeitpunkt der Erhebung im Frühjahr 2008 verfügte der Betrieb über eine Belegschaft von 330 Arbeitskräften, von denen rund ein Drittel als Leiharbeiter beschäftigt war. Die Arbeit vor allem in den Montagelinien ist belastungsintensiv. Der Arbeitstakt ist rigide und die Tätigkeit an vielen Stationen körperlich äußerst anstrengend. Die hohe Belastungsintensität drückt sich auch in dem geringen Durchschnittsalter der Belegschaft aus. Ältere Arbeitskräfte über 50 finden sich nur vereinzelt, in dem gesamten Betrieb existiert nur ein einziger (sic!) Arbeitsplatz für leistungsgeminderte Arbeitskräfte. Obwohl

die Arbeit an fast allen Stationen handwerkliche Fertigkeiten voraussetzt und eine abgeschlossene Berufsausbildung Einstellungs Voraussetzung ist, sind die Arbeitsplätze in den Logistik- und Montagebereichen durchgängig als Anlernarbeit eingruppiert. Sowohl die Montage- als auch die Logistikarbeit wird von der Just-in-Sequence-Einbindung in die stark absatzgesteuerte Endmontage des Herstellers geprägt. Unterbrechungen des Produktionsflusses oder Qualitätsprobleme im Zulieferbetrieb führen unmittelbar zu Störungen in den Abläufen des Herstellers. Die hohe Variantenvielfalt – die Produktionszeiten der verschiedenen Varianten schwanken erheblich – stellt vor dem Hintergrund der engen Taktung der Arbeit hohe Kooperationsanforderungen an die Arbeitskräfte. Die Kontinuität des Produktionsflusses ist – darauf weisen alle Interviewpartner unisono hin – nur aufrecht zu erhalten, wenn sich die Arbeitskräfte an den Linien stationsübergreifend unterstützen.

Strategische Nutzung an der „Nabelschnur“ des Auftraggebers

Der Automobilzulieferbetrieb ist der einzige Greenfield-Betrieb in unserem Sample. Wie das gesamte Werk explizit mit der Maßgabe der strategischen Nutzung der Leiharbeit aufgebaut, lag die Leiharbeitsquote lange Zeit stabil über 30 %. Ziel der Leiharbeitsnutzung ist die Absicherung der Rentabilität des Standorts durch die „Flexibilität nicht bezahlter Zeit“ (C PA). Der Betrieb greift auf das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit zurück, weil für die Leiharbeitskräfte nur die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden bezahlt werden müssen. Mit dem Leiharbeitseinsatz hebt der Betrieb damit nicht nur den gesetzlichen Kündigungsschutz aus, auch Arbeitgeberpflichten wie die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall werden externalisiert. Die Funktion der Leiharbeit als „Sicherheitsnetz“ für die Profitabilität des Standorts und die Kapitalrendite des Konzerns trat besonders deutlich in der Reaktion der Betriebsleitung auf die Krise der Automobilindustrie Ende 2008 zu Tage. Das Gros der Leiharbeiter wurde kurzfristig entlassen, um den eigenen Arbeitskräftebestand an das gesunkene Produktionsvolumen des Herstellers anzupassen und die Standortrendite so weit wie möglich zu stabilisieren. Die strategische Nutzung der Leiharbeit wird von zwei Faktoren angetrieben, der Just-in-Sequence-Anbindung an den Hersteller und der finanzmarktorientierten Konzernführung des Automobilzulieferers. Aufgrund der direkten Einbindung in die Produktions- und Logistikabläufe des Herstellers ist der untersuchte Standort „auf Gedeih und Verderb an den Kunden gebunden“ (C PA). Schwankungen des Produktionsvolumens in der nach dem Build-to-Order-Prinzip gesteuerten Fahrzeugendmontage schlagen unmittelbar auf die Prozesse des Zulieferbetriebs durch. Zudem werden die einzelnen Standorte des global operierenden Zulieferkonzerns strikt nach Gewinnvorgaben und Renditekennziffern gesteuert. Der hohe Leiharbeitsanteil bietet für die Standortleitung den doppelten Vorteil, sowohl schnell auf mögliche Produktionsschwankungen des Herstellers reagieren zu können als auch die Arbeitskosten deutlich zu reduzieren. Innerhalb des Konzerns existiert die Vorgabe, dass an jedem Standort ein festgelegter Anteil der Belegschaft als Leiharbeiter beschäftigt werden muss. Allerdings wird diese Quote an dem untersuchten Standort weit überschritten. Dies hängt zum einen mit der starken Abhängigkeit vom Hersteller zusammen, zum anderen stellt Leiharbeit für das lokale Management auch einen „Kosten minimierenden Faktor“ (C PA) dar, mit dem die eigene Position im vorwiegend kostenorientierten Standortwettbewerb verbessert werden kann.

Der Leiharbeitseinsatz konzentriert sich auf die Logistik und die Montage, in diesen Bereichen beträgt die Leiharbeitsquote rund 40 %. In den nicht sehr beschäftigungsintensiven Verwaltungsbereichen werden hingegen nur wenige Leiharbeitskräfte eingesetzt. Faktisch wird die Personalabteilung durch die strategische Nutzung der Leiharbeit entlastet. Die deutsche Konzernzentrale hat mit einer kleinen Anzahl von Verleihfirmen ein Rahmenabkommen geschlossen, in dem die Verrechnungssätze und die grundlegenden Vertragsbedingungen für die Leiharbeitsnutzung festgelegt werden. Die Aufgabe der Personalabteilung des Standorts besteht in der Überprüfung der Abrechnungen der Verleihfirmen, die Alltagssteuerung des Einsatzes der Leiharbeitskräfte wird hingegen von den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung zusammen mit den Personaldisponenten der Verleihfirmen vorgenommen. Die direkten Vorgesetzten sind auch für die Einsatzplanung der Leiharbeitskräfte verantwortlich. Obwohl das Standortmanagement keinen Einfluss auf die Arbeitsplatzzuweisungen der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung nimmt, ist in den gewerblichen Bereichen durchgängig die Tätigkeitssegmentierung zwischen Stammkräf-

ten und Leiharbeitern aufgehoben. In allen Montagelinien und auch in den verschiedenen Logistikbereichen arbeiten Stammkräfte und Leiharbeiter Hand in Hand. Beide Belegschaftsgruppen werden für exakt die gleichen Tätigkeiten eingesetzt und durchlaufen die gleichen Qualifizierungsmaßnahmen. Nur die, in den flachen Hierarchien allerdings nicht sehr zahlreichen, Gruppenleiterpositionen bleiben den fest angestellten Stammkräften vorbehalten. Aufgrund des dezentralen Modus der Arbeitsplatzzuweisungen durch die direkten Vorgesetzten verteilen sich die Leiharbeiter nicht gleichmäßig auf alle Arbeitsgruppen. In einigen Arbeitsgruppen liegt der Leiharbeitsanteil weit über 50 %, in anderen ist dieser wesentlich geringer.

Kollektive (Selbst-)Disziplinierung – Leistung als Integrationsnorm

Seitdem die Belegschaft ihre Normalgröße erreicht hat, sind die Übernahmekancen der Leiharbeiter gering. Allenfalls als Ersatz für abgewanderte Stammkräfte oder um die Glaubwürdigkeit des „Übernahmeversprechens“ der Leiharbeit aufrecht zu erhalten, werden punktuell einzelne Leiharbeitskräfte übernommen. Für die große Mehrheit der Leiharbeiter müssen die Hoffnungen auf Übernahme jedoch unerfüllt bleiben. In der Vergangenheit stellte sich das durchaus anders dar: Die Belegschaft des Automobilzulieferbetriebs wurde parallel zum Hochfahren der Produktion im neu errichteten Werk schrittweise vergrößert. Dazu wurden regelmäßig eingearbeitete und „leistungsstarke“ Leiharbeiter übernommen. Zwar sind sich die Leiharbeiter ihrer inzwischen geringen realen Übernahmekancen bewusst, in Ermangelung alternativer Arbeitsmöglichkeiten ist die Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis für sie, wie ein ehemaliger Leiharbeiter ausdrückt, dem vor wenigen Monaten der Sprung in die Stammbesellschaft gelungen ist, jedoch ein „Fünfer im Lotto“ (B SK3). Um die geringe Chance, am Ende zu den wenigen Auserwählten zu gehören, nicht zu gefährden, versuchen die Leiharbeiter die direkten Vorgesetzten, die letztendlich darüber entscheiden, wer übernommen wird, zu beeindrucken:

„Übernommen wird, wer am Besten so wenig wie möglich krank ist, am Besten gar nicht, immer in Bereitschaft sein, auch am Wochenende, also samstags arbeiten, feiertags arbeiten. So kommt man hier rein. Das ist schlimm!“ (C LA3)

Die schwierige Lage auf dem vom Strukturwandel der ostdeutschen Wirtschaft geprägten regionalen Arbeitsmarkt wirkt vor allem vor dem Hintergrund der erwerbsbiographischen Erfahrungen der Leiharbeiter disziplinierend. Trotz abgeschlossener Berufsausbildung waren alle von uns interviewten Leiharbeitskräfte mehrfach arbeitslos und blicken auf eine ganze Reihe erfolgloser Bewerbungen zurück: „Da bin ich lieber Leiharbeiter als arbeitslos.“ (B LA2) Allerdings geht der Status als Leiharbeiter mit einer besonderen Verwundbarkeit einher: „Wenn man zuviel sagt und die große Klappe hat, dann kann man auch gehen. Man muss sich auch ein bisschen unterordnen als Leiharbeiter.“ (C LA2) Trotz der engen Verflechtung mit den Stammkräften im Arbeitsprozess spüren die Leiharbeiter die Folgen ihrer Ersetzbarkeit täglich am eigenen Leib.

Auf die fest angestellten Stammkräfte hat die Präsenz von Leiharbeitern, die die gleichen Arbeiten zu schlechteren Konditionen verrichten, auf den ersten Blick kaum unmittelbare Auswirkungen. Keiner der von uns interviewten Stammkräfte nimmt die Leiharbeitskräfte in seinem Nahbereich als Bedrohung des eigenen Status wahr. Dies hat zum einen damit zu tun, dass die hohen Kooperationsanforderungen des betrieblichen Produktionssystems eine leistungspolitische Indienstnahme einer Konkurrenz zwischen den Statusgruppen blockiert. Ohne Kooperation zwischen den Arbeitskräften, ist aufgrund der hohen Variantenvielfalt die Stabilität der tayloristisch organisierten Massenproduktion nicht aufrecht zu erhalten. Zum anderen – und wesentlich bedeutsamer – sind auch die Stammkräfte nahezu allesamt als Leiharbeiter in den Betrieb gekommen. Nur die ersten 20 der inzwischen 200 fest angestellten Beschäftigten sind direkt vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert worden, um die Produktionsanlagen zu errichten. Alle anderen Arbeitskräfte sind aus der Arbeitslosigkeit über ein Leiharbeitsverhältnis in den Automobilzulieferbetrieb eingetreten. Damit haben sich die Turbulenzen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt – häufige Betriebsschließungen, hohe Arbeitslosigkeit und die damit verbundene Entwertung von Qualifikationen – tief in die Erwerbsbiographien der Belegschaft eingeschrieben. In anderen Worten: Die Arbeitskräfte des Automobilzuliefer-

betriebs, Leiharbeiter wie Stammkräfte, haben die erhöhten Risiken eines gesellschaftlichen Abstiegs bereits am eigenen Leib erfahren.

Die erwerbsbiographischen Erfahrungen und die geringen Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt bilden den Boden für das auffällig hohe Maß an kollektiver (Selbst-)Disziplinierung, das die Beziehungen zwischen Beschäftigten des Automobilzulieferbetriebs quer über die Statusgruppen hinweg prägt. Vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen stellt für das Gros der von uns interviewten Arbeitskräfte eine permanente Leistungsverausgabung subjektiv den einzigen dauerhaft wirksamen Schutz gegen die wachsenden Marktrisiken dar. Zwar sind sich die Stammkräfte bewusst, dass ihr unbefristetes Arbeitsverhältnis ihnen einen gewissen Schutz bietet, aber allzu oft hat sich in der Vergangenheit die institutionelle Zugehörigkeit zu einem Betrieb als wenig dauerhaft erwiesen. Gestern noch erfolgreiche Unternehmen sind innerhalb kürzester Zeit von der Bildfläche verschwunden. Diese Erfahrungen prägen die Zukunftserwartungen der Arbeitskräfte. Dadurch dass der Status als Stammkraft subjektiv ein Stückweit entwertet ist, konzentrieren sich die Anstrengungen der Subjekte, Einfluss auf die eigene arbeitsweltliche Zukunft zu nehmen, auf die Faktoren, die sie beeinflussen können, nämlich auf ihre eigene Leistung und die ihrer Kollegen. Die ausgeprägte Leistungsorientierung der Arbeitskräfte reduziert sich nicht allein auf die Dimension einer individuellen Selbstdisziplinierung, sondern nimmt eine kollektive Form ein: Die Subjekte sind sich bewusst, dass ihre individuelle Zukunft von der kollektiven Leistung der Belegschaft abhängig ist. Nur als Teil einer „Leistungsgemeinschaft“ aus leistungsbereiten und leistungsfähigen Arbeitskräften sind sie in der Lage, den wachsenden ökonomischen Unwägbarkeiten zu trotzen. Beschäftigte, die sich dieser absoluten Leistungsorientierung offen oder versteckt entziehen, werden von der Gruppe unter Druck gesetzt:

„Aber wenn es dann länger dauert, dann hat das schon für den Kollegen Konsequenzen. Dann wird er gemieden oder geschnitten oder so ...“ (C LA4)

In der von wechselseitigen Abhängigkeiten geprägten „Leistungsgemeinschaft“ bildet permanente Leistungsbereitschaft die Integrationsnorm. Nur wer sich dauerhaft widerspruchsfrei in diese „Leistungsgemeinschaft“ integriert und zur permanenten Leistungsverausgabung bereit ist, wird unabhängig von seinem Status als vollwertiges Belegschaftsmitglied akzeptiert – das gilt sowohl für die Beschäftigten selbst als auch für die Vorgesetzten. Leistungszurückhaltung wird nicht nur von den Kollegen, sondern auch von den Vorgesetzten abgestraft. Das hohe Maß an (Selbst-)Disziplinierung führt zu einer arbeitspolitischen Passivität der Arbeitskräfte. Qualitative Ansprüche an die eigene Arbeit werden nicht artikuliert, auch Arbeitsverdichtung und Leistungsintensivierung in Folge der kontinuierlichen Rationalisierungsmaßnahmen werden zumindest gegenüber den Vorgesetzten und der Standortleitung weitgehend klaglos hingenommen. Ein Indikator für die hohen Leistungsanforderungen ist die enorme Fluktuation unter neuen Leiharbeitskräften. Viele neue Arbeitskräfte scheiden angesichts der Kombination aus harter und eng getakteter manueller Arbeit, geringer Entlohnung und kollektiver (Selbst-)Disziplinierung nach wenigen Tagen wieder aus dem Betrieb aus.

Regulierung der Leiharbeit im dualen System

Nach anfänglich harten betriebspolitischen Auseinandersetzungen existiert in dem Automobilzulieferbetrieb eine gewerkschaftlich organisierte betriebliche Interessenvertretung. Während in den ersten Jahren ein CGM-Tarifvertrag zur Anwendung kam, orientiert sich der aktuelle Haustarifvertrag am Flächentarifvertrag der IG Metall. Mit Bezug auf die strategische Nutzung der Leiharbeit wird die für das duale System der Interessenvertretung klassische Arbeitsteilung zwischen betrieblicher und tariflicher Arena aktualisiert: Die materiellen Konflikte werden auf der überbetrieblichen Ebene ausgehandelt, im Betrieb beschränken sich die Aushandlungsprozesse auf Fragen der sozialen Integration der Leiharbeiter.

In punkto Leiharbeit werden die betrieblichen Aushandlungsprozesse von einer impliziten Integrationskoalition aus Betriebsrat, Personalabteilung und direkten Vorgesetzten geprägt. Gemeinsam setzen sich die Akteure für die soziale Integration der Leiharbeitskräfte in die Belegschaft ein: Die Leiharbeiter erhalten die gleiche Arbeitskleidung, nehmen gleichberechtigt an den sozialen Aktivitäten der Belegschaft teil und nutzen die Pausenräume in gleichem Umfang wie die Stammkräfte. Allerdings unterscheiden sich die Interessen der Akteure erheblich. Für den Betriebsrat ist die Integration der Leiharbeiter und ihre Besserstellung eine Herzensangelegenheit. Wie fast alle Stammkräfte sind auch die betrieblichen Interessenvertreter ursprünglich als Leiharbeiter in den Betrieb gekommen. Insofern verwundert es nicht, dass sich der Betriebsrat vom Beginn seiner Existenz auch als „Anwalt“ der Leiharbeiter begriffen und zum Teil auch gegen den Widerstand der Standortleitung deren Interessen mit vertreten hat. Die Personalabteilung setzt sich für die soziale Integration der Leiharbeiter ein, um die „permanente Ungerechtigkeitsdiskussion“ (C PA) zu beenden, die in den Augen des Managements den Betriebsfrieden und damit auch die Kontinuität des Produktionsflusses gefährdet. Die zentrale Aufgabe der Personalabteilung in Bezug auf die strategische Nutzung der Leiharbeit besteht in der Verhinderung einer ungewollten Abwanderung eingearbeiteter Leiharbeitskräfte. Auch die direkten Vorgesetzten setzen sich für die soziale Integration der Leiharbeiter ein. Um die Stabilität des Produktionsflusses zu gewährleisten, sind sie gezwungen „permanent zwei unterschiedliche Gruppen [zu] motivieren“ (B DV₁), da im Arbeitsprozess alle Arbeitskräfte trotz der Status- und Entlohnungsunterschiede gleich funktionieren müssen. Indem die Spannungen in der Belegschaft reduziert werden, vereinfacht die soziale Integration für die direkten Vorgesetzten die Steuerung der Arbeit.

Explizit ausgeklammert wird in den betrieblichen Aushandlungsprozessen zwischen Betriebsrat und Standortleitung die Frage der materiellen Entlohnung der Leiharbeiter. Selbst der Betriebsrat, der die Schlechterstellung der Leiharbeiter als „Ungerechtigkeit“ brandmarkt, thematisiert das Thema „Entgelt“ nicht auf der betrieblichen Ebene. Daraus folgt jedoch nicht, dass die Interessenvertretung die Schlechterstellung der Leiharbeiter passiv hingenommen hätte. In enger Kooperation mit der IG Metall wurde die Entlohnung der Leiharbeiter zu einem tarifpolitischen Thema gemacht. Und zwar erfolgreich: Nach intensiver Mobilisierung sowohl der Leiharbeiter als auch der Stammkräfte schloss die IG Metall im Herbst 2008 mit dem Unternehmen einen Tarifvertrag zur Regulierung des Leiharbeitseinsatzes. Regelungsgegenstände sind eine Begrenzung der Leiharbeitsnutzung und eine deutliche Anhebung des Entgelts der Leiharbeiter. Dadurch sind die Leiharbeiter zumindest in Bezug auf den Grundlohn den Stammkräften gleichgestellt. Nur hinsichtlich einiger Prämienzahlungen gibt es weiterhin Unterschiede. Der tarifpolitische Erfolg basierte nicht zuletzt auf der besonderen, aus der Just-in-Sequence-Produktion resultierenden Produktionsmacht der Belegschaft des Automobilzulieferbetriebs. Die finanziellen Folgen eines Produktionsausfalls wären für das Management erheblich, da es aufgrund der engen Vernetzung unmittelbar zu Störungen im Herstellerbetrieb gekommen wäre. Dieses Produktionsmachtspotenzial konnte von der Gewerkschaft genutzt werden, weil es den Interessenvertretern gelang, die Entlohnung der Leiharbeiter zu einem wichtigen betriebspolitischen Thema zu machen und die gesamte Belegschaft für dieses Thema zu aktivieren.

5.4 Fallbetrieb D – Bereichsspezifische strategische Nutzung

Der untersuchte Fallbetrieb ist Teil eines international operierenden Energietechnikunternehmens in Familienbesitz mit hoher sozialpartnerschaftlicher Tradition. In den 1990er Jahren hat das Unternehmen wiederholt Beschäftigte abgebaut. Nach der Periode der Restrukturierung profitierte das Unternehmen von der global gestiegenen Nachfrage nach energieeffizienter Wärmetechnik und konnte expandieren. Inzwischen verfügt das Unternehmen weltweit über mehr als 13.000 Mitarbeiter. Obwohl sich das Unternehmen noch in Familienbesitz befindet, konkurrieren die einzelnen Standorte nach Renditekennziffern und internationalen Spiegelungen. Der untersuchte Standort wurde, nachdem das Management zunächst eine Schließung in Betracht gezogen hatte, in den letzten Jahren wieder aufgewertet. Zählte der Standort 2004 noch 50 Beschäftigte, waren es im Herbst 2008 etwa 220. Davon wurden in der Spitze bis zu 40 Leiharbeiter eingesetzt. Der untersuchte Betrieb ist ein klassischer Produktionsbetrieb. Lediglich 15 Beschäftigte werden in der Verwaltung eingesetzt, die knapp mehr als 200 weiteren Beschäftig-

ten arbeiten allesamt in der Fertigung, Logistik und Instandhaltung. Die Beschäftigung von Leiharbeitern ist an den anderen Standorten des Konzerns bereits seit zehn Jahren die Regel, am untersuchten Standort arbeitet man erst seit einem Jahr umfassender mit dem Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit. In seinen Grundzügen wurde das Produktionssystem des Betriebes in den letzten Jahren lediglich aktualisiert. Es wird nach dem Prinzip des „One-Piece-Flow“ gearbeitet, d.h. die Beschäftigten fertigen jeweils jede Produktionseinheit einzeln und ganzheitlich. Zwar ist der Standardisierungsgrad erheblich, jedoch muss jeder Mitarbeiter mehrere Arbeitsschritte beherrschen und benötigt ein breites Fachwissen. Qualifikation und Anlernzeit der Beschäftigten sind entsprechend hoch. Auffällig ist der Kontrast zu einer neuen Fertigungslinie, die erst vor wenigen Jahren aufgebaut wurde und auf die sich der Leiharbeitseinsatz konzentriert. Hier ist die Arbeit überwiegend einfach und hochgradig standardisiert, die Arbeitsabläufe sind kleinteilig und zerlegt. Zwar werden auch Facharbeiter an der neuen Fertigungslinie eingesetzt, gleichwohl sind alle Arbeitsplätze als Anlernertätigkeiten konzipiert. Im Ergebnis konnte die Einarbeitungszeit im Vergleich mit den anderen Linien deutlich verringert werden.

Partielle strategische Nutzung

Mit dem Bau der neuen Fertigungslinie erklärte sich auch der Betriebsrat mit der intensiven Nutzung von Leiharbeit einverstanden. Die neue Fertigungslinie diene – auch in den Augen des Betriebsrates – als langfristige Standortsicherung und war mit einer Veränderung des Leiharbeitseinsatzes verbunden. An dieser Linie arbeiten 24 Leiharbeiter, 31 Mitarbeiter mit befristeten Verträgen und nur noch fünf (sic!) Beschäftigte mit unbefristeten Verträgen. Während also in den anderen Unternehmensteilen Leiharbeit als Ad Hoc Ersatz oder als Flexibilitätspuffer eingesetzt wird, folgt sie im neuen Fertigungsbereich dem Typ der strategischen Nutzung. Für den gesamten Standort will das Management langfristig mit „ungefähr 80 % Stamm- und 20 % mit Leihmitarbeitern“ (D PA) arbeiten und so eine intensive Nutzung für den gesamten Standort sichern, die aber vor allem durch die strategische Nutzung an der neuen Produktionslinie bestimmt wird. Der Betrieb war während des Untersuchungszeitraumes damit beschäftigt, die Leiharbeitsquote zu stabilisieren. Nachdem man einen „gewissen Austauschprozess bei den Leiharbeitern durchgemacht hat, [will man] mit einer Stammmannschaft von Leihmitarbeitern und auch Befristeten“ (D PA) auskommen. Lediglich bei Produktionsanläufen und Auftragsspitzen sollen weitere Mitarbeiter von Verleihfirmen rekrutiert werden. Um sich über den gesamten Standort den Marktschwankungen anpassen zu können – diese sind z.T. durch die Jahreszeiten bedingt –, hat das Unternehmen neben der Leiharbeit ein flexibles Arbeitszeitmodell.

Die Unternehmensleitung wollte zunächst austesten, wie mit Leiharbeitern und Befristeten der Anlauf in der Fertigungslinie funktioniert. Nach der Erprobungsphase ging man dazu über, Leiharbeiter und befristet Beschäftigte permanent einzusetzen. Zum einen erkannte man den Kostenvorteil der Leiharbeit und wollte deshalb „den Nutzen der günstigen Konditionen der Leihfirma nicht aus der Hand geben“ (D PA). Gleichzeitig gab die Nutzung der Leiharbeit dem Unternehmen die Möglichkeit, auf einem volatilen Markt zu agieren und man konnte sich gleichzeitig im Standortwettbewerb des Konzerns besser platzieren:

„Einmal sind es Kosten. Ich muss auch da wieder sagen: Die Werke stehen auch da am Jahresende so ein bisschen in Konkurrenzkampf in der Kostenentwicklung. [...] Einmal ist es ein Kostenfaktor, aber auch ein Faktor: Bei uns passiert es, dass die Märkte unheimlich schnell steigen, aber auch genauso schnell wegbrechen.“ (D PA)

Vom Betriebsrat wird der Leiharbeitseinsatz auch vor dem Hintergrund der harten Auseinandersetzungen um den Bestand des Standorts akzeptiert. In einem kostengetriebenen Standortwettbewerb verbessert der intensive Leiharbeitseinsatz die Position des eigenen Standorts und damit auch der Stammebelegschaft.

Über den genauen Einsatz der Leiharbeiter an der neuen Produktionslinie bestimmen die direkten Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung. Bis auf wenige Ausnahmen werden alle Arbeitsplätze gleichermaßen von Stammkräften

ten, befristet Beschäftigten und Leiharbeitern ausgeführt. Die Vorgesetzten entscheiden über Einstellung und Einsatz der Leiharbeiter an dieser Linie unabhängig von der Unternehmensführung. Die Tätigkeitssegmentierung zwischen Stamm- und Leiharbeitskräften ist hier nahezu vollständig aufgehoben, alle Tätigkeiten erfordern zudem ein hohes Maß an Kooperation. Stammbeschäftigte und atypisch Beschäftigte verrichten an den Bandstationen exakt identische Arbeitsleistungen. Ein Stammbeschäftigter, der zugleich Vorarbeiter ist, führt dazu aus: „Am Band, da kann ich die [Leiharbeiter] irgendwohin stellen und dann läuft das auch.“ (D SK1) Doch für den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung gibt es noch die Erwägung der störungsfreien Produktion: „Dennoch, ich persönlich arbeite lieber mit befristeten Arbeitnehmern, weil sie doch, denke ich einfach mal, eine höhere Zuverlässigkeit bilden“ (D DV). Gleichwohl ist man sich des disziplinierenden Effektes des erhöhten Einsatzes von Leiharbeit voll bewusst, denn man hat mit dem „frischen Blut“ „in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen gemacht“ (D PA).

Abgestufte Prekarität und Leistungspolitik

Leiharbeiter sind im Produktionsprozess den Stammkräften weitgehend gleichgestellt und bis zu einer gewissen Grenze auch sozial integriert. Ein Leiharbeiter schildert diese Quasi-Gleichheit von Leiharbeitern und Stammbeschäftigten folgendermaßen:

„Hier hat jeder dieselben Rechte wie der andere auch. Ob das Zigarettenpausen sind oder mal Kaffeetrinken. Oder Kaffee holen oder so. Ich finde da sind gar keine Unterschiede, ob das jetzt ein neuer Leiharbeiter ist oder ein Festangestellter von der Firma ist. Es muss jeder mal auf Toilette und das kann man, ohne dass gemeckert wird.“ (D LA2)

Trotz der Integration im Arbeitsprozess und nur geringfügiger sichtbarer Unterschiede in der Arbeitskleidung bleiben die Belegschaftsgruppen außerhalb des Betriebes sozial segregiert. Während die Leihmitarbeiter nicht in Freizeitaktivitäten der Belegschaft eingebunden sind, treffen sich die Stammbeschäftigten oftmals, um beispielsweise „mal Fußballspielen zu gehen“ (D SK3). Auch haben die Leihmitarbeiter wenig Kontakt zu anderen Kollegen ihrer Berufssparte. Die Leiharbeiter stellen eine Art „Einzelkämpfer“ dar. Die Leiharbeiter und die Befristeten opfern sich in ihrer Arbeit auf, „zeigen sich“ (D SK3) und hoffen auf einen Aufstieg. Stets versuchen die Leiharbeiter, von ihrer Leistungsfähigkeit zu überzeugen um so bei den Vorgesetzten ein positives Bild abzugeben, so dass eine Übernahme eventuell doch möglich wird. Es wird gearbeitet bis man „gar keine Kraft mehr in den Armen hat“ (D LA3).

Im Fallbetrieb D besteht die Besonderheit, dass man eine Zwischenstufe zwischen die fest angestellten Stammbeschäftigten und die Leiharbeiter eingezogen hat: befristete Beschäftigte. Einerseits will die Unternehmensführung die Abwanderung von betriebsspezifischem Wissen verhindern und die Anlernzeiten gering halten. Andererseits steht man noch in der sozialpartnerschaftlichen Tradition des in der Region verankerten Familienunternehmens und übernimmt bewährte Leiharbeiter in befristete Verträge, die sie hinsichtlich der Entgelte den Festangestellten gleichstellen. So ist ein kleiner Statusaufstieg geschafft, aber der prekäre Charakter ist der Arbeit nicht genommen. Zwar verdient man als befristet Beschäftigter besser als die Leiharbeiter, doch Sicherheit sowie Planbarkeit von mittelfristiger Zukunft ermöglicht die stets tickende Uhr bis zum Vertragsende und die damit verknüpfte Unsicherheit der Weiterbeschäftigung nicht. Mit dem Sprung vom Leiharbeiter zum befristet Beschäftigten wird versucht, die nächste Hürde, den Aufstieg in die Stammbesellschaft, zu nehmen. Eine Arbeitshierarchie nach Positionen wird von einem Leiharbeiter wie folgt skizziert: „Erst Hartz IV, dann Leiharbeit, dann befristeter Vertrag. Dann kommt natürlich unbefristet“ (D LA2). So hat man ein gestuftes System des Aufstiegs aus den prekären Beschäftigungsverhältnissen geschaffen, das mit jeder Stufe mehr Sicherheit gewährt, jedoch den Anreiz zur Leistungsbereitschaft erhält. Durch dieses gestufte System werden die befristet Beschäftigten ihrerseits durch die Leiharbeiter unter Druck gesetzt. Denn sie verfügen über keine Sicherheiten, dass sie nach Auslauf ihres Vertrages einen Anschlussvertrag bekommen. Sie fragen sich: „Geht das gut hier? Kriege ich eventuell mal noch eine Verlängerung?“ (SD DV1). Aber auch auf die Stammkräfte zeigt es Rückwirkungen:

„Gut, ob die jetzt direkt Angst haben... klar, die Angst, dass der Job mal... Also, dass die eigenen Leute sagen: ‚Der nimmt mir meinen Job weg‘, ich sag mal 40 Prozent werden so denken. Aber der Rest eigentlich nicht. Die werden eigentlich hier aufgenommen. Ich kenne das eigentlich nicht anders hier. Wenn ich mich in die Lage des Leiharbeiters versetze: Der versucht natürlich hier mal einen Vertrag zu kriegen. Der strengt sich an und macht alles. Aber auf der anderen Seite denken die Kollegen, die auch dort arbeiten, zum Beispiel Befristete denken dann, wenn die Zeit abläuft: ‚Werde ich übernommen oder verdrängt mich der Leiharbeiter?‘ Also die Gedankenspiele sind da. Beim festen Mitarbeiter, beim Stammarbeiter ist das eher nicht so, denn die wissen, wenn irgendwas ist, muss erst der Leiharbeitnehmer gehen als der Feste.“ (D SK2)

Der massive Einsatz von Leiharbeitern und Stammkräften hat zudem als innerbetriebliche „Rationalisierungspeitsche“ gewirkt: An einer Bandstation wurden noch ohne die Leiharbeiter knapp 120 Rohrsysteme pro Schicht produziert. Es war ein ungeschriebenes Gesetz unter den Stammkräften, dass pro Schicht nicht mehr hergestellt wird, obwohl dies der zeitliche als auch arbeitstechnische Rahmen erlauben würde. Allen Stammarbeitern war klar, „dass wir mehr machen könnten“ (D SK). Die Leiharbeiter an der gleichen Bandstation fertigten – um zu überzeugen und sich zu präsentieren – weitaus mehr Teile. Die Stammarbeiter monieren dies, da man „jetzt bei 170 [Rohrsystemen] ist“ und „da ärgern sich die Kollegen dann auch. Jetzt müssen wir das auch machen“ (D SK), so ein Vertreter der Stammebelegschaft. Solche Negativerlebnisse für die Stammarbeitskräfte trüben das ansonsten gute Auskommen der Statusgruppen.

Interessenpolitik zwischen Steuerung und Besserstellung

Im Fallbetrieb D ist die Interessenpolitik zwischen betriebswirtschaftlichen Steuerungsimperativen und Interessenvertretung personell verquickt. Die sozialpartnerschaftliche Tradition und die starke Stellung des Betriebsrates haben zu einer Besserstelligungsvereinbarung im Unternehmen geführt. Da der Personalchef des Standortes 25 Jahre stellvertretender Betriebsrat war und der Produktionsleiter der neuen Fertigungslinie zugleich stellvertretender Betriebsratsvorsitzender ist, gab es – nachdem die umfassende Einführung von Leiharbeit durchgesetzt war – wenig Hindernisse für die Besserstellung. Leiharbeiter erhalten 1,40 Euro zusätzlich vom Unternehmen, so dass sie am Ende 8,90 pro Stunde verdienen. Diese Besserstellung bedeutet am Ende jedoch immer noch eine Lohndifferenz von 50 % zu den Stammkräften.

Für die Interessenvertreter haben sich neue Dilemmata, aber auch neue Chancen eröffnet. Der Produktionsleiter der neuen Fertigungslinie übt unmittelbare Management- und Leitungsfunktionen aus, ist aber gleichzeitig der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende. Er muss in Personalunion die Interessen der Unternehmensführung an Produktivitätssteigerungen, Kosteneinsparungen und reibungslosem Produktionsablauf erfüllen, wie auch die Interessen der Stammkräfte, befristeten Beschäftigten und Leiharbeiter vertreten. So auch in den Fällen, in denen die etablierten Beschäftigten die neuen Leiharbeiter auf den einzigen Arbeitsplatz mit Gesundheitsgefährdung verschieben. Die Betriebsratsvorsitzende war durch ihre informellen Mitspracherechte bei der Übernahme von Leiharbeitern in befristete Beschäftigungsverhältnisse in der Lage, die Position eines „Gatekeepers“ einzunehmen und konnte so den gewerkschaftlichen Organisationsgrad signifikant erhöhen.

5.5 Fallbetrieb E – Zwischen Flexibilitätspuffer und strategischer Nutzung

Der fünfte Fallbetrieb ist der ostdeutsche Standort eines global operierenden deutschen Großunternehmens. Das in Familienbesitz stehende Unternehmen fertigt elektrotechnische Bauteile. Es hat in Deutschland zwei Standorte und beschäftigt dort ungefähr die Hälfte seiner weltweit 4.700 Mitarbeiter. Der Stammsitz des Unternehmens liegt in Westdeutschland, der ostdeutsche Standort wurde Anfang der 1990er Jahre mit weniger als 50 Beschäftigten aufgebaut. Die Standortentscheidung wurde maßgeblich von der Verfügbarkeit gut ausgebildeter Facharbeitskräfte geprägt. Insbesondere der untersuchte Standort ist in den letzten Jahren stark expandiert. Um die Fertigungskapazitäten zu erhöhen, wurden die Produktionsanlagen modernisiert und die Fertigungstiefe verringert. Darüber hin-

aus setzt der Betrieb seit 2004 Leiharbeitskräfte ein, besonders stark ist der Leiharbeitseinsatz in der Folge der Errichtung einer neuen Fertigungslinie 2006 gestiegen. Zum Zeitpunkt der Erhebung (Sommer 2008) beschäftigte der Betrieb rund 950 Mitarbeiter, davon etwa 200 als Leiharbeiter. Die große Produktpalette des Unternehmens verhinderte bislang eine Umstellung auf eine Built-to-Order-Produktion. Die Maschinen müssen ständig umgerüstet werden. Die Zwischenprodukte gehen alle zunächst ins Zwischenlager, für die Endprodukte existiert ein Endlager. Die Kundenlieferungen erfolgen aus dem Lager, nie direkt aus der Produktion. Um trotz der großen Produktvielfalt kurze Lieferzeiten (24 Stunden ab Bestelleingang) gewährleisten zu können, ist eine präzise Steuerung des Arbeitskräfteeinsatzes erforderlich. Ein Resultat der Modernisierung der Produktionsanlagen ist die tendenzielle Dequalifizierung der Arbeit. Spezialisierte Facharbeiter werden in mehreren Abteilungen nur noch für Einrichtertätigkeiten benötigt. Durch die Markteinführung eines neuen Produkts wurde in dem ostdeutschen Betrieb eine neue Fertigungslinie aufgebaut, in der ausschließlich Anlernkräfte für einfache Montagearbeiten mit einem hohen Handarbeitsanteil eingesetzt werden. Während in den anderen Fertigungs- und Montagebereichen vorwiegend Männer eingesetzt werden, dominieren Frauen die neue Linie.

Bereichsspezifische strategische Nutzung in einem Familienunternehmen

Hintergrund des vermehrten Einsatzes von Leiharbeit war vor allem die Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung des rasch expandierenden Marktes. Ausdruck des langjährigen Wachstums ist das enorme Beschäftigungswachstum des untersuchten Standorts auf fast 1.000 Mitarbeiter. Schon seit 2004 greift der Betrieb auch auf Leiharbeiter zurück, um die Kapazitäten an das stetig steigende Auftragswachstum anzupassen. In den ersten Jahren war der Einsatz von Leiharbeitern noch als Flexibilitätspuffer gedacht, die Leiharbeiter wurden nur für einzelne Aufträge in den Betrieb geholt. Mit jedem neuen Auftrag wurde der Einsatz der Leiharbeitskräfte verlängert. Schrittweise verschob sich dabei die Funktion der Leiharbeit. An den Worten der Personalleiterin wird deutlich, dass zum Zeitpunkt der Erhebung längst die Absicherung gegen das Kapazitätsrisiko im Mittelpunkt der betrieblichen Nutzungsstrategie stand:

„Das Ziel des Leiharbeitseinsatzes ist es, kurzfristige Auftragsspitzen abzufangen, aber die Auftragsspitzen sind bei uns nicht kurzfristig. Es läuft. Das, was ich vorhin ansprach, dieses Bauchgefühl, was man hat: Es kommen vielleicht auch mal wieder andere Zeiten und dann bin ich nicht flexibel genug aufgestellt, darauf zu reagieren, indem ich halt einfach meine Mitarbeiterzahlen anpasse, weil mir das Kündigungsschutzgesetz es nicht ermöglicht. Ich glaube, dieses Quäntchen Sicherheit erkaufen wir uns über die Leiharbeit“ (E PA).

Da die strategische Nutzung der Leiharbeit eine Reaktion des Standortmanagements auf das starke Wachstum der vergangenen Jahre darstellt, existieren in dem Elektrotechnikbetrieb auch keine Konzernvorgaben, mit der die Größe der Stammbeslegschaft gedeckelt wird. Im Unterschied zu den anderen Fallbetrieben verfügen die direkten Vorgesetzten über Mitsprachemöglichkeiten bei der Rekrutierung von neuen Arbeitskräften. In Aushandlungsprozessen zwischen Personalabteilung und direkten Vorgesetzten wird entschieden, ob neu geschaffene Positionen mit Leiharbeitern oder mit fest angestellten Beschäftigten besetzt werden. Eine wichtige Rolle spielt bei diesen Entscheidungen die Verfasstheit des externen Arbeitsmarkts. Gerade für die qualifizierten Einrichterspositionen werden parallel zur Intensivierung der Leiharbeitsnutzung weiterhin Facharbeitskräfte vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert. Neben der Absicherung gegen die ungewisse Marktentwicklung, erfüllt die Leiharbeit für die Standortleitung auch noch die Funktion eines Kostensenkungsinstruments. Das Gros der gering qualifizierten Hilfstätigkeiten wird inzwischen per Leiharbeit abgewickelt. Vom Betriebsrat wird diese Personalstrategie unterstützt, um einfache, vorwiegend manuelle Arbeiten am Standort zu halten und eine Fremdvergabe zu vermeiden:

„Bei den Handarbeiten, den einfachen Tätigkeiten, ist nun einfach mal der Aufwand höher, denn Handarbeit ist nun einmal teuer. Es ist betriebswirtschaftlich teuer und da haben wir gesagt, da müssen wir auf Leiharbeiter zurückgreifen.“ (E BR)

Damit kommt es im Bereich der gering qualifizierten Anlern- und Hilfstätigkeiten, deren Anteil am Gesamtvolumen der im Untersuchungsbetrieb geleisteten Arbeit stetig wächst, zu einer schrittweisen Verdrängung tarifgebundener Beschäftigung durch Leiharbeit.

Insgesamt hatte der Betrieb zum Zeitpunkt unserer Untersuchung einen Leiharbeitsanteil von 21 %. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Qualifikationsanforderungen an den verschiedenen Arbeitsplätzen verteilte sich der Leiharbeitseinsatz jedoch höchst ungleich zwischen den verschiedenen Abteilungen. In einigen Abteilungen werden bis zu 70 % Leiharbeiter eingesetzt, in anderen – vor allem in solchen, in denen ein hohes Spezialwissen erforderlich ist – gibt es kaum Leiharbeiter. Die Abteilungen unterscheiden sich auch in Bezug auf die Verhältnisse der Beschäftigtengruppen im Arbeitsprozess: Während in den von Facharbeitern dominierten Fertigungsbereichen eine Tätigkeitssegmentierung zwischen Stammkräften und Leiharbeitern existiert, sind beide Belegschaftsgruppen in den Montageabteilungen, deren Arbeitsplätze überwiegend als Hilfstätigkeiten klassifiziert sind, eng verflochten. In den Fertigungsbereichen werden die Leiharbeitskräfte, obwohl in der Regel ebenfalls mit einer einschlägigen berufsfachlichen Berufsausbildung ausgestattet, vornehmlich als Maschinenbediener eingesetzt. Zumindest in Zeiten des Beschäftigungsaufbaus haben bewährte Leiharbeiter die Möglichkeit zur Weiterqualifikation und zum Aufstieg in die Einrichterpositionen erhalten. Leiharbeiter, die in den von Hilfsarbeiten dominierten Montagebereichen eingesetzt wurden, verfügten hingegen zu keinem Zeitpunkt über realistische Aufstiegschancen. Neue Arbeitskräfte rekrutiert der Betrieb für diese Arbeiten inzwischen ausschließlich über Leiharbeitsverhältnisse. Mit jeder Stammkraft, die aus dem Betrieb ausscheidet, verdrängt Leiharbeit in diesen Bereichen reguläre Beschäftigung. Besonders hoch ist der Leiharbeitsanteil in einer neuen Montageabteilung, in der vor allem Frauen für relativ einfache Handarbeiten beschäftigt werden.

Die schrittweise Entwertung des Facharbeiterstatus

Die Leiharbeiter unterscheiden sich äußerlich in zwei Hinsichten von den Stammkräften. Sie tragen kleine Schilder mit dem Aufdruck „Personalservice“. Ihre Sicherheitskleidung ist von geringerer Qualität, da diese von den Verleihfirmen gestellt wird. Die Übernahmechancen der Leiharbeiter waren selbst in Zeiten eines rapiden Beschäftigungsaufbaus direkt von den ausgeübten Tätigkeiten und dem Qualifikationshintergrund der Arbeitskräfte abhängig. Unsere Interviews deuten darauf hin, dass eigentlich nur die Leiharbeitskräfte eine Chance hatten, in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen zu werden, denen der Aufstieg in eine höher qualifizierte Position gelungen ist – die Chancen der Maschinenbediener oder der Anlernkräfte in der neuen Fertigungslinie waren hingegen äußerst gering. Auch wenn die direkten Vorgesetzten, die Personalabteilung und der Betriebsrat sehr viel Wert auf die soziale Integration der Leiharbeitskräfte legen, spüren die Leiharbeiter die Auswirkungen der für die Leiharbeit typischen Schwebelage sehr deutlich. Ihre Zukunft im Betrieb ist unmittelbar von den direkten Vorgesetzten abhängig. Diese entscheiden einerseits darüber, ob ein Leiharbeiter übernommen wird. Zwar wird von der Personalabteilung die Länge der Einsatzzeit als wichtigstes Kriterium für die Personalauswahl genannt, die Leiharbeiter wissen jedoch, dass den Entscheidungen der direkten Vorgesetzten etwas Willkürliches anhaftet. Andererseits sind sie es auch, die Leiharbeitskräfte, die nicht die Erwartungen erfüllen, an die Verleihfirmen zurückschicken. Die starke personale Abhängigkeit von den Vorgesetzten produziert tendenziell gefügte Arbeitskräfte, die im Zweifelsfall auf Widerspruch verzichten, um ihre ungewissen Übernahmechancen nicht zu gefährden:

„Die [die Leiharbeitskräfte] würden auch.... Ich glaube nicht, dass da einer dabei ist, der sagen würde: ‚Ich gehe sonnabends nicht arbeiten.‘ Oder wie jetzt am Pfingstmontag: ‚Ich komme nicht.‘ Ich glaube nicht, dass sich das ein Leiharbeiter trauen würde. [...] Weil man hat so wenig Freizeit noch und dann gehe ich nicht noch zum Feiertag hier her. Aber das können wir [die Festangestellten] eben machen. Aber die Leiharbeiter, das ist nicht so günstig. Ich denke mir mal, das wird alles registriert bis die Zeit rum ist und einer sagt: ‚Wie sieht es aus, wir können mal jemanden übernehmen.‘“ (E SK3)

Verstärkt wird die Abhängigkeit von den direkten Vorgesetzten noch durch die Konstruktion des in einer Betriebsvereinbarung verankerten betrieblichen Prämiensystems für Leiharbeiter. Über den Zeitraum von zwei Jahren wird die Entlohnung der Leiharbeitskräfte stufenweise an das Niveau des Flächentarifvertrags der Metall- und Elektroindustrie angeglichen. Die – vom Management ungeplante – disziplinierende Wirkung des an sich für die Leiharbeitskräfte äußerst positiven Prämiensystems liegt darin begründet, dass die halbjährliche Anhebung der Entlohnung keinem Automatismus folgt, sondern von den Leistungsbeurteilungen der direkten Vorgesetzten abhängig ist. Eine schlechte Beurteilung gefährdet somit die im Prämiensystem in Aussicht gestellte materielle Besserstellung.

Hinsichtlich der Auswirkungen des Leiharbeitseinsatzes auf die fest angestellten Stammkräfte muss man zwischen den von Facharbeitern dominierten Fertigungsbereichen und den stärker von Hilfsarbeiten geprägten Montagebereichen unterscheiden. In den Montagebereichen verrichten beide Beschäftigtengruppen die gleichen Tätigkeiten. Seit mehreren Jahren werden für diese Abteilungen nur noch Leiharbeitskräfte rekrutiert. Im Arbeitsalltag machen die Vorgesetzten keinen Unterschied zwischen Leiharbeitern und Stammkräften. Nur einige wenige Kontrolltätigkeiten bleiben fest angestellten Arbeitskräften vorbehalten. Besonders auffällig ist die Gleichstellung im Arbeitsprozess in der neuen Montagelinie mit einer Leiharbeitsquote von fast 70 %. Trotz der hohen Substituierbarkeit im Arbeitsprozess existiert unter den Beschäftigten ein gewisses Maß an Solidarität, das in der gemeinsamen Erfahrung von Erwerbslosigkeit und der Entwertung der eigenen Qualifikationen und Erfahrungen begründet ist. Von den Facharbeitern in den anderen Abteilungen und den Vorgesetzten fühlen sich die überwiegend weiblichen Beschäftigten, unabhängig von ihrem Status, in ihrer Arbeitsleistung nicht richtig anerkannt. Die Klassifizierung ihrer Arbeit als Hilfsarbeit tut ihr Übriges. Dagegen findet sich in den Fertigungsabteilungen aufgrund der Arbeitsplatzzuweisungen der Vorgesetzten eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Tätigkeitssegmentierung zwischen den Arbeitskräften. Die Stammkräfte werden in der Regel für qualifizierte Einrichterarbeiten und Tätigkeiten von besonderer Bedeutung für den Produktionsfluss eingesetzt, die Leiharbeiter hingegen überwiegend für Bediener- und Hilfstätigkeiten. Unter den Stammkräften finden sich durchaus ambivalente Haltungen zum Leiharbeitseinsatz und zu den Leiharbeitern. Einerseits fühlt man sich weniger verwundbar, im Zweifelsfall erhöht der Einsatz von Leiharbeitskräften die eigene Beschäftigungssicherheit. Andererseits registrieren sie sehr genau (ebenso wie die Vorgesetzten), dass die Leiharbeiter sich weniger krankmelden und sich häufiger und schneller zu Mehrarbeit bereit erklären. Insbesondere zu Beginn des Leiharbeitseinsatzes im Elektrotechnikbetrieb wurden die Leiharbeiter von einigen Stammkräften als Fremdkörper und als potenzielle Konkurrenz wahrgenommen:

„Ein Punkt war aber, dass die Firma angefangen hat mit den Leiharbeitern, also dass Leiharbeiter eingestellt worden sind. Da hat man sich auch schon Gedanken gemacht. Die sind ja etwas billiger wie wir. Bevor einer übernommen wird, in ein festes Arbeitsverhältnis kommt, da kann man auch die flexiblen Leiharbeiter nehmen.“ (E SK4)

Durch die materielle Besserstellung der Leiharbeiter, das Eintreten der betrieblichen Akteure für die soziale Integration der Leiharbeiter und vor allem durch die Strategie der Vorgesetzten, die Stammkräfte auf qualifizierten Positionen einzusetzen, hat sich die Situation jedoch ein Stück weit entschärft. Trotzdem existieren immer noch verdeckte Distinktionsmechanismen: Nicht alle Fehler werden umgehend korrigiert, sondern Produktionsprobleme in Kauf genommen, so dass am Ende einige Leiharbeiter an bestimmten Maschinen nicht mehr eingesetzt werden. Das Distinktionsverhalten einiger Stammbeschäftigter hat seine Basis in der schleichenden Erosion des Facharbeiterstatus. Durch die Reorganisation des Produktionssystems, die ERA-Einführung und die veränderten Managementstrategien verliert der Facharbeiterstatus schrittweise seine Bedeutung.

Besserstellung der Leiharbeiter als Ergebnis der sozialpartnerschaftlichen Tradition

Die Arbeitsbeziehungen im familiengeführten Elektrotechnikunternehmen werden traditionell von einem sozialpartnerschaftlichen Verhältnis zwischen den Aushandlungspartnern geprägt. Die Machtbasis des Betriebsrats fußt

seit jeher in dem hohen Facharbeiteranteil in der Belegschaft. Die sozialpartnerschaftliche Tradition ermöglichte auch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung, die im Jahr 2006 noch vor dem starken Aufbau der Leiharbeit abgeschlossen werden konnte. Durch die Betriebsvereinbarung werden die Entgelte der Leiharbeiter abhängig von der Betriebszugehörigkeit schrittweise angehoben. Entspricht der Tariflohn der Leiharbeiter ungefähr 70 % des Flächentarifvertrags der Metall- und Elektroindustrie, erhalten Leiharbeiter, die zwei Jahre im Fallbetrieb eingesetzt werden, durch die betriebliche Prämie 90 % des Tariflohns der Festangestellten. Zudem stellt die Betriebsvereinbarung sicher, dass auch Leiharbeiter an den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen und in eine höhere Lohngruppe aufsteigen können. Die Betriebsvereinbarung wurde von Betriebsrat und Unternehmensleitung geschlossen. Die Gewerkschaft spielte in diesem Prozess nur eine beobachtende Rolle. Mit dem Abschluss der Vereinbarung verfolgten die Akteure unterschiedliche Interessen. Der Betriebsrat wollte die Leiharbeiter besserstellen, die Unternehmensleitung den Einsatz von Leiharbeit mit der sozialpartnerschaftlichen Tradition des Unternehmens verbinden. Für das Unternehmen lohnt sich der Einsatz von Leiharbeitskräften gerade auf den Helferpositionen auch weiterhin finanziell: Die Kosten der Betterstellung werden an die Verleihfirmen weitergegeben, die aufgrund des langfristigen Einsatzes im Fallbetrieb E kaum Verwaltungskosten haben. Unabhängig von den positiven Effekten für die Leiharbeitskräfte, legitimiert die Betterstellung im Nebeneffekt die fast vollständige Verdrängung regulärer Beschäftigung mit Tarifbindung durch Leiharbeit in den gering qualifizierten Tätigkeitsbereichen. In Einzelfällen trifft die Integrationskoalition auf Widerstand aus der Belegschaft. Beim Abbau der Guthaben auf den Arbeitszeitkonten forderten einzelne Stammkräfte, dass zunächst die Konten der Leiharbeiter ausgeglichen werden sollten. Allerdings setzten Betriebsrat und Personalabteilung einen gleichmäßigen Abbau der Stundenkonten durch. Während der Betriebsrat ein Interesse an der Gleichbehandlung der Leiharbeiter hatte, ist ein gleichmäßiger Abbau aus der Sicht der Personalabteilung erforderlich, um die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes auch in der Zukunft aufrecht zu erhalten. Eingearbeitete Leiharbeiter können länger im Betrieb gehalten werden.

5.6 Fallbetrieb F – Interessenvertretungspolitisch „gebremste“ strategische Nutzung

Letzter Fallbetrieb ist ein westdeutscher Standort eines Automobilherstellers mit einer Gesamtbelegschaft von über 25.000 Menschen. Der Leiharbeitseinsatz konzentriert sich auf die Fertigungs- und Montagebereiche. In den indirekten Bereichen wurden bislang keine Leiharbeiter eingesetzt. Allerdings ist die Nutzungsintensität durch eine Betriebsvereinbarung auf 5 % beschränkt, zum Zeitpunkt der Erhebung kamen ungefähr 900 Leiharbeitskräfte zum Einsatz. Wie alle Unternehmen des Samples hat auch der Automobilhersteller in erheblichem Maße vom vergangenen Aufschwung profitiert: Die Absatzzahlen sind in den Jahren 2006 und 2007 nach oben geschneilt. Auf das gestiegene Absatzvolumen haben Management und Vorgesetzte mit Produktionsverantwortung neben dem Einsatz von Leiharbeitskräften und Mehrarbeit der Stammbeslegschaft noch mit einem Beschäftigungsaufbau und einer Verringerung der Fertigungstiefe reagiert. Insbesondere in den vom Leiharbeitereinsatz betroffenen Fertigungs- und Montagebereichen ist das Produktionssystem in den vergangenen Jahren wiederholt zum Gegenstand von Rationalisierungsprojekten geworden. Durch eine engere Taktung und die Standardisierung und Zerlegung der Arbeitsabläufe wurde die Effizienz der Fahrzeugmontage erhöht. Die Modularisierung der Fahrzeuge und der Prozesse ermöglichte eine Erhöhung der Variantenvielfalt bei gleichzeitiger Re-Taylorisierung der Fertigungsstrukturen. Zudem wurde die Fertigung stärker an den Absatz gekoppelt, so dass der Flexibilitätsbedarf in der Fertigung und in der Montage stark gewachsen ist. Durch die Rationalisierungsmaßnahmen hat sich auch der Charakter der Arbeit nachhaltig verändert: Arbeitsverdichtung und Leistungsintensivierung haben die Autonomiespielräume der Arbeitskräfte erheblich verringert und die Arbeit inhaltlich entwertet. Durch die Verringerung der Anlernzeiten an einzelnen Stationen hat sich zudem die Austauschbarkeit der Arbeitskräfte erhöht. Die Restrukturierung des Produktionssystems hat auch Rückwirkungen auf die Entlohnung: Im Zuge der ERA-Einführung sind die Arbeitsplätze in mehreren Montageabteilungen, die zu den Schwerpunktbereichen des Leiharbeitseinsatzes zählen, zu Hilfstätigkeiten herabklassifiziert worden.

Gebremste strategische Nutzung in einem renditeorientierten Unternehmen

Leiharbeit wird in dem Automobilunternehmen bereits seit vielen Jahren eingesetzt. Allerdings hat sich die betriebliche Funktion des Flexibilisierungsinstruments über die Zeit verändert: Den Anfang machte die Nutzung als Ad Hoc Ersatz. Vor allem in der Fertigung und in der Montage wurden in der Sommer- und Ferienzeit Leiharbeitskräfte eingesetzt, um die Positionen von abwesenden Stammkräften zu übernehmen. Später kamen auch Leiharbeiter als Flexibilitätspuffer hinzu. Der zeitweilig erhöhte Personalbedarf im Kontext von Serienanläufen wurde auf der Basis einer Personalpolitik der mittleren Linie mit Leiharbeitern abgedeckt. Auf diese Weise konnte der Rückgriff auf befristete Beschäftigungsverhältnisse vermieden werden. Seit einiger Zeit hat sich die Funktion des Flexibilisierungsinstruments jedoch noch weiter verschoben:

„Das [Leiharbeit] ist diese Spielmasse, da brauchen wir uns nichts vorzumachen. Das ist Spielmasse, damit die Firma atmen kann.“ (F DV₁)

Leiharbeit ist nicht mehr nur ein reaktives personalpolitisches Instrument, mit dem der Betrieb auf kurzfristig gestiegenen Arbeitskräftebedarf reagiert, auch beim Automobilhersteller übernimmt die Leiharbeit für das Management zunehmend die Funktion eines Sicherheitsnetzes für die Profitabilität der Automobilproduktion. Anders als in den anderen Fallbetrieben des Samples ging der Impuls für den Funktionswandel der Leiharbeit jedoch nicht von einem an kurzfristigen Renditen orientierten Management aus. Vielmehr verschob sich die betriebliche Funktion des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit schrittweise mit dem Wandel des Produktionsmodells. Durch die Verkürzung von Entwicklungs- und Produktzyklen kam es faktisch zu einer Verstetigung von Serienanläufen. Der Leiharbeitseinsatz wurde gewissermaßen durch die Hintertür auf Dauer gestellt. Vom Management wurde die schleichende Funktionsverschiebung des Leiharbeitseinsatzes zum willkommenen Anlass für den Versuch genommen, eine Personalpolitik der unteren Linie einzuführen. Allerdings scheiterten die Bemühungen des Managements am Widerstand der betrieblichen Interessenvertretung. Schon vor mehreren Jahren hatten die Interessenvertreter das Thema Leiharbeit für sich entdeckt und fest auf der betriebs- und tarifpolitischen Agenda verankert. Zu den wichtigsten Errungenschaften gehören ein Tarifvertrag, der die Löhne der Leiharbeiter auf das Niveau des Flächentarifvertrags der Metall- und Elektroindustrie anhebt, und die bereits angesprochene Betriebsvereinbarung, die die Nutzungsintensität in den Fertigungs- und Montagebereichen auf 5 % beschränkt. Insbesondere die Deckelung der Leiharbeitsquote schränkt die Möglichkeiten des Managements ein, das Flexibilisierungsinstrument Leiharbeit zur Absicherung der Kapital- oder Standortrendite gegen das Absatzrisiko einzusetzen.

Wie in den anderen Fallbetrieben nimmt auch im Automobilherstellerbetrieb das Management keinen Einfluss auf die Einsatzplanung der Leiharbeitskräfte vor Ort. Die direkten Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung bestimmen mit ihren Arbeitsplatzzuweisungen die Form des Leiharbeitseinsatzes und definieren somit auch das Verhältnis zwischen den Beschäftigtengruppen im Arbeitsprozess. Ein Ergebnis der dezentralen Einsatzplanung ist die ungleiche Verteilung der Leiharbeiter in den verschiedenen Abteilungen. Während in einzelnen Arbeitsgruppen fast 20 % Leiharbeiter eingesetzt werden, finden sich in anderen Gruppen nur sehr wenige Leiharbeitskräfte. Die Leiharbeiter finden sich überproportional in Abteilungen, in denen erhöhter Personalbedarf bestand, nachdem das Management dem Wachstum der Stammbeslegschaft einen Riegel vorschob. Trotz der ungleichen Verteilung existiert in den Fertigungs- und Montagebereichen fast durchgängig keine Tätigkeitssegmentierung zwischen den Beschäftigtengruppen. Stammkräfte und Leiharbeiter verrichten an den meisten Arbeitsplätzen die gleichen Arbeiten. Von den direkten Vorgesetzten werden die Leiharbeiter in die betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen integriert:

„Wir machen keinen Unterschied zwischen Stamm- und Leihmitarbeitern. Das läuft generell so. Die Leute sind zwar befristet bis z. B. Ende des Jahres hier, aber diese Befristung ist nur Datum mit dem Ziel, dass [der Hersteller] diese Mitarbeiter übernimmt. Und darum haben sie auch die gleichen Pflichten, aber auch die gleichen Rechte wie unsere Mitarbeiter. Ziel ist bei uns immer, dass diese Leute möglichst viele Tätigkeiten erlernen.“ (F DV₁).

Die Gleichstellung im Arbeitsprozess stellt aus der Sicht der direkten Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung eine Antwort auf den hohen funktionalen und numerischen Flexibilitätsdruck dar, der aus dem betrieblichen Produktionssystem und der Absatzsteuerung der Produktion erwächst. Nur wenn die Leiharbeitskräfte über vergleichbare Qualifikationen und Fertigkeiten verfügen, sind sie flexibel auf verschiedenen Stationen einsetzbar. Zugleich stellt die Einbindung der Leiharbeitskräfte in die betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen ein zentrales Element der auf Übernahmen ausgerichteten Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte dar. Die Betriebsräte beschränken sich nicht nur auf eine quantitative Deckelung des Leiharbeitseinsatzes, die Interessenvertreter nehmen unter Einbeziehung des gewerkschaftlichen Vertrauensleutekörpers auch Einfluss auf die Qualifizierungsentscheidungen der Vorgesetzten. Durch die in diesem Sinne dezentralisierte Interessenvertretung sollen die Leiharbeitnehmer qualifikatorisch auf eine spätere Übernahme vorbereitet und einer Aufhebung der Segmentierung der Belegschaft Vorschub geleistet werden.

Interessenvertretungspolitische Einhegung des Disziplinierungspotenzials der strategischen Nutzung

Da am untersuchten Standort des Automobilherstellers in den vergangenen Jahren aufgrund des Booms der Automobilindustrie in erheblichem Umfang Beschäftigung aufgebaut wurde, standen die Übernahmechancen der Leiharbeiter in der Vergangenheit – zumindest im Vergleich der Fallbetriebe – verhältnismäßig gut. Zwar gelang längst nicht allen Leiharbeitern der Sprung in die Stammelegschaft, aber in mehreren Schüben wurden vom Arbeitgeber ungefähr 200 eingearbeitete und bewährte Leiharbeitskräfte übernommen, um die per Betriebsvereinbarung ausgehandelte Obergrenze eines Leiharbeitsanteils an der Belegschaft von 5 % nicht zu überschreiten. Dabei wurde die Anzahl der zu übernehmenden Leiharbeiter jeweils von der Personalabteilung festgelegt, die personale Auswahl der in Frage kommenden Leiharbeiter jedoch von den direkten Vorgesetzten in den Abteilungen auf der Basis der regelmäßigen Leistungsbeurteilungen getroffen. Spätestens mit den nachlassenden Absatzzahlen im Spätsommer 2008 verschlechterte sich die Perspektive für die Leiharbeiter jedoch erheblich. Das Gros der Leiharbeiter ist seitdem abgebaut worden und für die wenigen noch im Betrieb verbliebenen Leiharbeiter sind die Chancen, in absehbarer Zeit ein festes Beschäftigungsverhältnis zu erhalten, gleich null. Trotz des Einsatzes der Interessenvertretung für die Belange der Leiharbeiter hat der Status als Leiharbeiter die Subjekte selbst in der Aufschwungphase verwundbar gemacht: „Ein Leiharbeiter muss da schon den Mund halten!“ (F LA2) Eingequetscht zwischen dem latenten „Übernahmeversprechen“ der Leiharbeit und der ebenso permanent präsenten „Ausgrenzungsdrohung“ versuchen die Leiharbeiter, die direkten Vorgesetzten von ihrer besonderen Leistungsfähigkeit zu überzeugen:

„Ich hänge mich auch rein jedes Mal. Arbeiten und reinhängen kann ich auch hier machen, und ich glaub schon, dass ich das machen kann, dass ich [meine Übernahmechancen] beeinflusse dadurch, dass ich mich halt reinhänge und frage und mich mit den Kollegen gut verstehe.“ (F LA 1)

Die eigene Leistungsverausgabung und die Integration in die Belegschaft sind die wesentlichen Faktoren, mit denen die Leiharbeitskräfte selbst ihre Übernahmechancen beeinflussen können. Auf die Marktentwicklung, die Managementstrategien und auch den externen Arbeitsmarkt können die Subjekte naturgemäß keinen Einfluss nehmen. Um die individuell doch sehr ungewissen Übernahmechancen nicht zu gefährden, wird gerade gegenüber den direkten Vorgesetzten, von deren Entscheidungen das eigene Schicksal letzten Endes abhängig ist, auf eine Vertretung der eigenen Interessen verzichtet:

„Da hat man ein bisschen Angst, ich sage es ganz ehrlich. Da hat man schon ganz schön Angst, dass wenn man zum [Vorgesetzten] geht und sagt: ‚Pass auf, so und so, ich will Samstag nicht arbeiten. [...] Ein bisschen Angst hat man schon, wenn das groß raus kommt, dass man dann vielleicht den Draht oder die gute Beziehung zu dem Gruppensprecher, zu dem Meister verliert, dass Du danach vielleicht einen scheiß Job bekommst. In meinem jetzigen Fall voll, weil die mir schon öfter gedroht haben, dass sie mich in den Unterflur stecken.“ (F LA 2)

An diesen Worten wird deutlich, dass auch eine Einbeziehung der materiellen Interessen der Leiharbeiter in die betriebliche Interessenvertretung die Unsicherheiten nicht mindern kann, die aus der für die Leiharbeit charakteristischen Schwebelage resultieren. Die fragile Position der Leiharbeitskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt wirkt fast zwangsläufig in den Einsatzbetrieb zurück.

Auf die Stammkräfte hat der Leiharbeitseinsatz im Fallstudienvergleich eher geringe Auswirkungen. Aus der Perspektive der Stammkräfte ist ein „Leiharbeiter wie ein normaler Arbeiter“ (F SK2). Keiner der interviewten Stammbeschäftigten berichtete von einem für die strategische Nutzung der Leiharbeit typischen Konkurrenzverhältnis zwischen den Beschäftigtengruppen. Zwar nehmen die Beschäftigten des Automobilherstellers ihr Arbeitsverhältnis nicht unbedingt als sicherer wahr als die Beschäftigten der anderen Fallbetriebe, aber – und hierin liegt der entscheidende Unterschied – der Einsatz der Leiharbeitskräfte schlägt trotz der engen Verflechtung im Arbeitsprozess kaum auf die Stammkräfte durch. Neben der ausgeprägt guten Konjunkturlage zum Zeitpunkt der Untersuchung kann dies auf eine durchsetzungsstarke betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung zurückgeführt werden. Denn erstens gelingt es den Interessenvertretern, den Handlungsspielraum des Managements einzuschränken. Die Nutzungsintensität der Leiharbeit ist per Betriebsvereinbarung gedeckelt und der finanzielle Anreiz, reguläre Beschäftigungsverhältnisse durch Leiharbeit zu ersetzen, wird durch die tarifvertragliche Verteuerung der Leiharbeit verringert. Von den Stammkräften wird dieses „Ausbremsen“ der strategischen Nutzung der Leiharbeit als Absicherung der eigenen Position wahrgenommen:

„Vor allen Dingen auch, dass die IG Metall mittlerweile hier Vorreiter war bei den Leiharbeitern einen Tarifvertrag zu machen. Dann ist der Neid nicht mehr da. Der Kollege da drüben hat die Hälfte von meinem Lohn und der andere hat das Doppelte, da gibt es keine Raufereien. Da ist ja jeder hier, der Stammbesellschaft ist, braucht nicht Angst haben um seinen Arbeitsplatz, dass er ihm den wegnimmt. Und der Leiharbeiter sagt: ‚Ich habe auch fast so viel wie die Stammbesellschaft hier.‘ Und braucht auch nicht neidisch zu sein. Der verdient gutes Geld hier drinnen.“ (F SK3)

Und zweitens nimmt die Interessenvertretung auch Einfluss auf die alltäglichen Interaktionen am Arbeitsplatz, die insbesondere vom Verhalten der Vorgesetzten geprägt werden: Jeder Versuch der direkten Vorgesetzten, im Arbeitsalltag eine Konkurrenz zwischen den Belegschaftsgruppen zu schüren, wird von der durch die Einbindung des gewerkschaftlichen Vertrauensleutkörpers dezentralisierten Interessenvertretung im Keim erstickt. Indem die Interessenvertreter die fest angestellten Stammbeschäftigten für die Probleme der Leiharbeiter sensibilisieren und Einfluss auf das Verhalten der Vorgesetzten und deren Qualifizierungs- und Aufstiegsentscheidungen nehmen, wird der potenzielle Konkurrenzmechanismus durch die Substituierbarkeit im Arbeitsprozess abgemildert. In diesem Sinne verteidigt die betriebliche Interessenvertretung die Statuspositionen der Stammbeschäftigten – ohne dabei jedoch die Schwebelage der Leiharbeiter auflösen zu können.

Strategische und dezentralisierte Interessenvertretung – Leiharbeit als betriebs- und tarifpolitisches Dauerthema

Die betriebliche Interessenvertretung ist am untersuchten Standort des Automobilherstellers traditionell stark in der von Facharbeitern geprägten Belegschaft verankert. In den gewerblichen Bereichen liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad über 95 %. Von der Standortleitung wird die vertretungsstarke Interessenvertretung als Verhandlungspartner akzeptiert, die betrieblichen Aushandlungsprozesse sind in der Regel auf einen Interessenausgleich ausgerichtet. Schon seit mehreren Jahren haben Betriebsrat und Vertrauensleutkörper das Thema Leiharbeit für sich entdeckt. Ein zentraler Baustein der betrieblichen Regulierung Leiharbeit ist die schon mehrfach angesprochene Betriebsvereinbarung, mit der die Nutzungsintensität in den Fertigungs- und Montagebereichen auf 5 % begrenzt wird. Mit dieser Betriebsvereinbarung nahm die Interessenvertretung – und nimmt noch heute – Einfluss auf die Funktion der Leiharbeit für das Management. Eine Ausweitung des Leiharbeitseinsatzes ist ausgeschlossen, solange die Betriebsvereinbarung in Kraft ist. Wie effektiv dieser Hebel der Interessenvertretung ist,

zeigte sich im vergangenen Boom der Automobilindustrie: Das Management war gezwungen, weitere Festeinstellungen zu tätigen, um das gesteigerte Auftragsvolumen abwickeln zu können. Für die Interessenvertretung stellt die Quotierung der Leiharbeit damit ein Instrument dar, um auf die strategische Personalplanung des Unternehmens Einfluss zu nehmen.

Auf der Basis der Begrenzung des Leiharbeitseinsatzes gelang 2007 ein weiterer interessenpolitischer Erfolg, und zwar der Abschluss eines Tarifvertrags für Leiharbeiter. Tarifpartner der IG Metall sind hier die Verleihfirmen. Diese verpflichten sich, die Entlohnung der an den Automobilhersteller verliehenen Arbeitskräfte an den Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie anzupassen. Für die Leiharbeitskräfte war der Tarifabschluss verbunden mit einer erheblichen materiellen Besserstellung im Vergleich zu den Tariflöhnen der Leiharbeit – ohne dass es zu einer absoluten Angleichung an die Entlohnung der Stammkräfte kam. Die Bezahlung der Leiharbeiter orientiert sich an dem Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie, die übertariflichen Zusatzleistungen bleiben hingegen den Stammkräften vorenthalten. Voraussetzung für den Tarifabschluss war eine aktive, innovative und beteiligungsorientierte Politik der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaft. Soziale Integration im Betrieb, gewerkschaftliche Organisierung der Leiharbeiter und tarifliche Absicherung gingen Hand in Hand. Grundlage war die eigene Tarifkommission der Leiharbeiter, die sich in der Gewerkschaft organisiert hatten. Zudem wurden die Leiharbeiter in den Vertrauenskörper der IG Metall und in deren Delegiertenversammlung integriert. Ein „Push“ (Betriebsrat) in der Mitgliederwerbung der Gewerkschaft kam anschließend insbesondere durch die Vertrauensleute unter den Leiharbeitern, die die Bedeutung von Betriebsrat und Gewerkschaft bei der Verbesserung der tariflichen Normen erfahren hatten. Trotz der insgesamt großen Verwundbarkeit von Leiharbeitern fand der zuständige Gewerkschaftssekretär „überraschend viel Bereitschaft“ sich zu engagieren. Dies lag zum einen an der innovativen Inklusionspolitik der örtlichen IG Metall, zum anderen an der Vorgeschichte vieler Leiharbeiter, die z.T. bereits gewerkschaftliche Erfahrungen hatten.

6. Die strategische Nutzung von Leiharbeit – Betriebspolitische Durchsetzung und zwei Mechanismen der Disziplinierung

Im Vergleich der Fallbetriebe (Tabelle 3) lässt sich präzisieren, was die These vom Funktionswandel der Leiharbeit besagt: In allen Fallbetrieben, deren Nutzungsstrategie dem Typus der strategischen Nutzung entsprechen, wird Leiharbeit eingesetzt, um die Profitabilität des Unternehmens oder die Kapitalrendite kurzfristig gegen das Absatzrisiko abzusichern. Die konkrete Zielgröße der Risikoabsicherung variiert zwar zwischen den Kapitalrenditen auf Konzern- oder Standortebene und der Profitabilität des Unternehmens, in allen Fallbetrieben wird Leiharbeit jedoch zu einem Instrument der strategischen Konzern- und Unternehmensführung aufgewertet. Im Kontrastfall (Fallbetrieb A), in dem Leiharbeit als Flexibilitätspuffer eingesetzt wird, geschieht der Rückgriff auf das Flexibilisierungsinstrument hingegen rein reaktiv. Die Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung reagieren mit dem Einsatz von Leiharbeitskräften auf einen Anstieg des Auftragsvolumens.

Mit Blick auf die eingangs formulierte Typologie hat sich jedoch gezeigt, dass zwischen der vom Management definierten Funktion der Leiharbeit einerseits und der betrieblichen Einsatzform und den Auswirkungen auf die Beschäftigten andererseits keine unmittelbare Kausalbeziehung besteht. In den dezentralen Unternehmens- und Konzernorganisationen wird die Funktion der Leiharbeit vom Management mit einem relativ simplen Hebel durchgesetzt, der zahlen- oder budgetmäßigen Deckelung der Stammbeslegschaft. Die Einsatzform inklusive des Verhältnisses der Beschäftigtengruppen im Arbeitsprozess ist hingegen das Resultat der Arbeitsplatzzuweisungen, die von den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung dezentral auf Abteilungsebene vorgenommen werden. Von dem Durchsetzungshebel des Managements geht unter den Bedingungen eines dauerhaften und umfassenden Leiharbeitseinsatzes zwar ein erheblicher Gleichstellungsdruck aus – ohne allerdings die dezentralen Entscheidungen

umfassend zu strukturieren. Andere Faktoren wie die Beschaffenheit des betrieblichen Produktionssystems und das Verhalten der Interessenvertretungen wirken als intervenierende Faktoren auf die Entscheidungen der Vorgesetzten ein. Ähnliches gilt auch für Auswirkungen der strategischen Nutzung auf die Beschäftigten. Zwar wird mit der engen Verflechtung im Arbeitsprozess ein strukturell verankerter „Reservearmee Mechanismus“ im Einsatzbetrieb etabliert, der das primär symbolische Disziplinierungspotenzial der Leiharbeit nutzt, um die Arbeit auch der langjährigen Stammkräfte enger an die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung zu koppeln. Die konkrete Wirkung dieses Mechanismus auf die Beschäftigten ist jedoch insbesondere vom Verhalten der direkten Vorgesetzten und der Interessenvertretungen abhängig.

Tabelle 3: Die konkreten betrieblichen Nutzungsstrategien der Intensivfallstudien im Vergleich

	Fallbetrieb A	Fallbetrieb B	Fallbetrieb C	Fallbetrieb D	Fallbetrieb E	Fallbetrieb F
Branche	Maschinenbau	Maschinenbau	Automobilzulieferer	Energietechnik	Elektrotechnik	Automobil
Funktion						
Flexibilität	Kurzfristiger Anstieg des Auftragsvolumens	Sicherheitsnetz für die Kapitalrendite des Konzerns	Absicherung der Profitabilität gegen Absatzrisiko in JIS-Produktion	ungewisse Marktchancen einer neuen Produktlinie + neue Personalstrategie	ungewisse Marktchancen eines neuen Produkts	Sicherheitsnetz für die Kapitalrendite des Konzerns
Form						
Nutzungsintensität	9 %	18 %	30 %	15 %	21 %	5 %
Reichweite	beschränkt auf Randbereiche, aber in allen Abteilungen	Schwerpunkt Montage, geringere Intensität in Fertigung	umfassend – alle Logistik- und Montagebereiche	Konzentration auf neue Fertigungslinie	begrenzt auf neue Montagebereiche	Logistik und Montage
Dauer	temporär	verstetigt	verstetigt	verstetigt	verstetigt	verstetigt
Verhältnis Stammkräfte – Leiharbeiter im Arbeitsprozess	Spaltung der Belegschaft in Kern- und Randbelegschaft	Verflechtung in Fertigung und Montage	durchgängige Verflechtung	Verflechtung in neuer Fertigungslinie, Segmentierung in alten Bereichen	Verflechtung in neuem Montagebereich, Segmentierung in anderen Bereichen	durchgängige Verflechtung

Betriebspolitische Durchsetzung der strategischen Nutzung in dezentralisierten Konzern- und Unternehmensorganisationen

Zwischen der strategischen Nutzung der Leiharbeit und einer finanzmarktorientierten Konzern- oder Unternehmensführung besteht ein Zusammenhang – jedoch kein unmittelbares Entsprechungsverhältnis. Aus der Perspektive eines an Renditekennziffern und Gewinnvorgaben orientierten Managements ist ein umfangreicher und zumindest auf Widerruf verstetigter Leiharbeitseinsatz aus mehrerlei Gründen attraktiv: Im Fall eines Personalabbaus fallen für die Leiharbeitskräfte keine Entlassungskosten an, die für die Unternehmensbewertung bedeutsame Balance zwischen fixen Personal- und variablen Sachkosten verschiebt sich zu Gunsten letzterer und durch den Einsatz von Leiharbeitskräften lassen sich die Flächentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie umgehen („Lohnsatz verdünnen“). Der Fallbetrieb E zeigt jedoch, dass die – in den Worten einer Personalleiterin – Funktion der Leiharbeit als „Flexibilität unbezahlter Zeit“ (E PA) nicht notwendig an eine finanzmarktorientierte Unternehmensführung gebunden sein muss. Der umfangreiche Leiharbeitseinsatz dient in diesem Fall als „Sicherheitsnetz“ für die Profitabilität des familiengeführten Unternehmens. Auch der umgekehrte Fall ist möglich. Trotz einer an Gewinnvorgaben ausgerichteten Unternehmensführung wird Leiharbeit im Fallbetrieb A als Flexibilitätspuffer eingesetzt. Eines ist jedoch allen Fallbetrieben gemeinsam, die Leiharbeit strategisch nutzen: Der Einsatz des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit als Absicherung gegen das Absatzrisiko geht in allen Fallbetrieben auf eine gezielte Entscheidung des obersten Managements zurück. In keinem der Fallbetriebe kam der Impuls für die strategische Nutzung der Leiharbeit von den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung.

Mit einem vergleichsweise einfachen Instrument, nämlich der Deckelung der Stammebelegschaft, wird der Funktionswandel der Leiharbeit vom Management in den dezentralen Konzern- und Unternehmensorganisationen durchgesetzt. Entweder direkt über einen Headcount oder indirekt über eine Beschränkung des Personalbudgets zieht das selbst nach Kennziffern und Gewinnvorgaben bewertete Konzern- oder Standortmanagement eine Obergrenze für die Stammebelegschaft ein. Ein Arbeitskräftebedarf, der über die auf Abteilungsebene herunter gebrochene und vom Controlling permanent überwachte Obergrenze hinausgeht, kann nur noch mit externen Leiharbeitskräften gedeckt werden. Im Sinne einer „Personalpolitik der unteren Linie“ orientiert sich die zahlen- oder budgetmäßig fixierte Belegschaftsgröße nicht an der langfristig erwarteten mittleren Normalauslastung der Betriebe, sondern an der unteren Linie der erwarteten Kapazitätsauslastungen. Die Deckelung der Belegschaftsgröße fungiert als vergleichsweise subtiler Hebel, mit dem das Top-Management seine Interessen gegen Produktionsverantwortliche und Interessenvertretungen durchsetzt. Zum einen können sich die direkten Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung seiner Wirkung kaum entziehen. Selbst Auslastungsschwankungen, die innerhalb der erwarteten Bandbreite („Atmungs-fähigkeit“) bleiben, erzeugen langfristig einen Arbeitskräftebedarf, der über die vom Management definierte Obergrenze hinausgeht. Die direkten Vorgesetzten sind faktisch gezwungen, die Stammebelegschaft mit Leiharbeitskräften aufzufüllen, um in ihren Bereichen die dauerhafte Erreichung der Produktionsnormen gewährleisten zu können. Zum anderen liegt die Festlegung eines Headcounts oder einer Budgetobergrenze für Personalausgaben außerhalb des direkten Einflussbereichs der betrieblichen Interessenvertretungen. Das Betriebsverfassungsgesetz räumt den Betriebsräten keine formalen Mitwirkungsrechte in diesen Entscheidungen ein. Nur in einem der Fallbetriebe verfügen die Betriebsräte über einen gewissen Einfluss auf die strategische Personalplanung. Durch eine Betriebsvereinbarung ist im Fallbetrieb F der Leiharbeitsanteil an der Belegschaft begrenzt. Zumindest indirekt üben die Betriebsräte mit dieser Vereinbarung Einfluss auf den zentralen Durchsetzungshebel des Managements aus.

Zwar basiert der Funktionswandel der Leiharbeit auf einer gezielten Entscheidung des Managements, allerdings existiert in keinem der Fallbetriebe eine strategische Einsatzplanung, mit der das zentrale Management Einfluss auf die Arbeitsplatzzuweisungen durch die Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung nimmt. Der Einfluss des Managements auf die Kernelemente der Nutzungsstrategie beschränkt sich in den dezentralisierten Konzern- und Unternehmensorganisationen auf die zahlen- oder budgetmäßige Deckelung der Stammebelegschaft. Dagegen werden die Entscheidungen, welche Arbeitsplätze von den Leiharbeitskräften besetzt werden, allein von den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung getroffen. In diesem Sinne wird sowohl die Form des betrieblichen Einsatzes als auch das konkrete Verhältnis der Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess von den direkten Vorgesetzten gesteuert. In allen fünf Fallbetrieben erzeugt der hohe und vor allem auf Dauer gestellte Leiharbeitsanteil an der Belegschaft einen Druck auf die Vorgesetzten, die Leiharbeiter den Stammkräften im Arbeitsprozess gleichzusetzen. Eine bewusste Segmentierung der Belegschaft im Arbeitsprozess würde in den flexiblen Produktionssystemen der Fallbetriebe die funktionale Flexibilität der Arbeitskräfte beeinträchtigen und dadurch die Komplexität der – hochgradig flexibilisierten – Personaleinsatzplanung erhöhen. Beides würde letztendlich die Effizienz des Arbeitskräfteeinsatzes mindern:

„Grundsätzlich sind für mich alle Mitarbeiter gleich, ich mache keinen Unterschied, ob das Leihleute oder feste Leute sind. Ich mache den Unterschied, wie gesagt bei der Qualifikation, den Unterschied muss ich zwangsläufig machen, aber im Ansehen oder der Verteilung der Arbeit mache ich da keinen Unterschied, schließlich muss man die gesteigerte Ausbringung ja auch durch den Tag bringen.“ (B DV2)

Besonders präsent ist der Gleichstellungsdruck in den vier Fallbetrieben (B, C, D, F), deren Produktionssysteme dem Idealtypus eines flexibilisierten Taylorismus sehr nahe kommen: Fließprinzip, zerlegte Fertigungsstrukturen und standardisierte Arbeitsabläufe – bei variantenreicher Produktion.

Allerdings zeigt der Vergleich der Fallbetriebe auch, dass der aus dem verstetigten und umfassenden Leiharbeits-einsatz resultierende Gleichstellungsdruck sich nicht ungefiltert in den Entscheidungen der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung niederschlägt. Neben dem Verhalten der Interessenvertreter fungiert vor allem die Beschaffenheit des betrieblichen Produktionssystems als intervenierender Faktor. Unsere Ergebnisse deuten daraufhin, dass das betriebliche Produktionssystem unter spezifischen Bedingungen ein Durchschlagen des vom Management durchgesetzten Funktionswandels der Leiharbeit auf die Schnittstelle zwischen Stammkräften und Leiharbeitern blockieren kann. In zwei Fallbetrieben (D, E) existieren einzelne Abteilungen, in denen der aus der vom Management definierten Funktion der Leiharbeit resultierende Gleichstellungsdruck im Arbeitsprozess offensichtlich ins Leere läuft. Der Leiharbeitsanteil in diesen Abteilungen ist geringer als im Gesamtbetrieb und vor allem haben die direkten Vorgesetzten mit ihren Tätigkeitszuweisungen eine Segmentierung der Belegschaftsgruppen etabliert. Tätigkeiten, die längere Anlernzeiten erfordern, bleiben Stammkräften vorbehalten. Die große Bedeutung betrieblichen Erfahrungswissens in diesen Abteilungen wirkt sowohl einer Ausweitung des Leiharbeitseinsatzes als auch einer Verflechtung beider Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess entgegen. Im Fallbetrieb E haben die Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung in Aushandlungen mit dem Management sogar durchgesetzt, dass Arbeitskräfte für die Einrichterpositionen weiterhin direkt vom externen Arbeitsmarkt besetzt werden. Die besondere Bedeutung des Produktionssystems zeigt sich auch an dem Umstand, dass in zwei der Fallbetriebe erst eine Restrukturierung der Produktion den Weg für eine strategische Nutzung der Leiharbeit frei gemacht hat. Im Fallbetrieb D konzentriert sich die strategische Nutzung der Leiharbeit auf eine neue Fertigungslinie, die im Unterschied zu den etablierten Linien nach dem Fließprinzip organisiert ist und in der die Arbeitsabläufe hochgradig zerlegt und stark standardisiert sind. Am Beispiel des Fallbetriebs C wird die Rolle des Produktionssystems als intervenierendem Faktor noch deutlicher: Dem Funktionswandel der Leiharbeit ging eine Reorganisation des gesamten Montagebereichs voraus. Der flexible Taylorismus des neuen Produktionssystems ging mit einer Entwertung betrieblichen Erfahrungswissens in den weiterhin von qualifizierten Facharbeitern besetzten Bereichen einher. Insgesamt deutet also einiges auf einen engen Zusammenhang zwischen der Verflechtung der Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess auf der einen Seite und einer Re-Taylorisierung der Produktion und der Arbeit auf der anderen Seite hin. Wenn, und davon ist auszugehen, der Trend zu einer Re-Taylorisierung auch im Bereich der qualifizierten Fertigungs- und Montagearbeit weitergehen wird, dann dürften zukünftig betriebliche Bereiche für eine strategische Nutzung der Leiharbeit geöffnet werden, die in der Vergangenheit aufgrund der hohen Anforderungen an das betriebliche Erfahrungswissen der Arbeitskräfte noch als geschlossen galten.⁶

Zwei Mechanismen der Disziplinierung – die arbeits- und leistungspolitische Brisanz der strategischen Nutzung

Die Fallstudien haben verdeutlicht, dass die strategische Nutzung der Leiharbeit erhebliche arbeits- und leistungspolitische Brisanz in sich birgt. Dort, wo Stammbeschäftigte und Leiharbeitskräfte im Arbeitsprozess eng verflochten sind, wird gewissermaßen im Windschatten der veränderten Funktion von Leiharbeit im Einsatzbetrieb ein „Reservearmee-mechanismus“ verankert, der – vermittelt über die Leiharbeitskräfte – auch die langjährigen Beschäftigten stärker an die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung koppelt. Während bei einem Einsatz als Flexibilitätspuffer die Belegschaft des Einsatzbetriebs tief in eine Kern- und eine Randbelegschaft gespalten ist, wird bei der strategischen Nutzung diese Spaltung auf der Ebene der Tätigkeiten durch die Arbeitsplatzzuweisungen der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung tendenziell aufgehoben. Im Vergleich der Nutzungsstrategien ist die Substituierbarkeit der Stammkräfte im Arbeitsprozess beim Typus der strategischen Nutzung deutlich erhöht. In allen Fallbetrieben kann ein Schließungsprozess des internen Arbeitsmarktes beobachtet werden. Direkt vom externen Arbeitsmarkt werden zumindest in den Fertigungsbereichen nur noch in den wenigen Bereichen Arbeitskräfte rekrutiert, in denen sich die strategische Nutzung nicht vollständig durchgesetzt hat. In allen anderen Abteilungen

⁶ Damit soll indessen nicht behauptet werden, dass die strategische Nutzung von Leiharbeit ausschließlich an neo-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation gebunden ist. Wir finden sie auch im Maschinen- und Anlagenbau sowie in Dienstleistungsbereichen, in denen von der (Re-)Taylorisierung der Arbeit keine Rede sein kann.

führt der Weg in den Einsatzbetrieb nur noch über ein Leiharbeitsverhältnis. Als Ersatz für abgewanderte Stammkräfte werden bereits eingearbeitete Leiharbeiter übernommen, deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft die direkten Vorgesetzten überzeugt hat. Besonders deutlich zu Tage tritt der Schließungsprozess in den beiden Betrieben, die dem Idealtypus der strategischen Nutzung am Nächsten kommen (Fallbetriebe B und C). In beiden Betrieben werden bereits seit mehreren Jahren keine Arbeitskräfte mehr direkt vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert. Zwar übernehmen die Personalabteilungen der Einsatzbetriebe die Rekrutierung der Arbeitskräfte, ihre Einstellung erfolgt jedoch über eine Verleihfirma. Im Vergleich dazu werden in allen Fallbetrieben des Samples, in denen Leiharbeit traditionell als Flexibilitätspuffer eingesetzt wird, parallel zum Leiharbeitseinsatz Arbeitskräfte vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert.

Unabhängig von der betrieblichen Nutzungsstrategie macht die Unsicherheit ihres Beschäftigungsverhältnisses die Leiharbeiter verwundbar. Für die meisten von ihnen stellt die Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis im Einsatzbetrieb die einzige realistische Chance auf eine dauerhafte Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt dar. Dadurch würden sie sich nicht nur in den Entgelten wesentlich besser stellen, sondern durch die Einbindung in die Tarifverträge des Entleihunternehmens ihren prekären Status verlieren. Sie fallen unter den gesetzlichen Kündigungsschutz und sind ein Teil der Stammebelegschaft. Subjektiv stehen die Leiharbeiter aufgrund ihres Status mit einem Bein permanent in der Erwerbslosigkeit. Werden sie vom Einsatzbetrieb an die Verleihfirma zurückgeschickt und hat diese keine alternativen Einsatzmöglichkeiten, dann droht ihnen die betriebsbedingte Kündigung. Diese latente „Ausgrenzungsdrohung“ im Hinterkopf, setzen sie nahezu alles daran, im Einsatzbetrieb in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen zu werden, auch wenn es zunächst nur ein befristetes ist. Zudem wird das latente „Übernahmeversprechen“ der Leiharbeit, das das klassische Leistungsversprechen des Kapitalismus aktualisiert, von den Einsatzbetrieben zur Disziplinierung der Leiharbeitskräfte eingesetzt. Wenn sie nur hart genug arbeiten und sich in die Betriebsgemeinschaft integrieren, werden sie auch in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen – dies wird den Leiharbeitskräften nicht von den Disponenten der Verleihfirmen, sondern auch von den direkten Vorgesetzten im Einsatzbetrieb erzählt.

„Ich streng mich schon an, meinen Job gut zu machen. Ich hab mich vom ersten Tag bemüht. Mein Chef sagt: „Das ist eine Chance, Du musst Dich hier jeden Tag aufs Neue bewerben.““ (A LA3)

Unsere Fallstudien zeigen jedoch, dass das Übernahmeversprechen für die Leiharbeiter als Kollektiv unerfüllt bleiben muss. Umfangreiche Übernahmen würden die Funktion der Leiharbeit als Absicherung gegen das Absatzrisiko aushebeln. Allenfalls als Ersatz für abgewanderte Stammkräfte werden einzelne eingearbeitete Leiharbeiter übernommen, die die frei gewordenen Positionen direkt übernehmen können.

Zwar ist es den Leiharbeitskräften bewusst, dass die Aufstiegshoffnung für sie als Gruppe unerfüllt bleiben muss. Individuell stellt für viele die Übernahme im Einsatzbetrieb jedoch die einzige realistische Chance auf Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt dar. Im Vergleich der Nutzungsstrategien nehmen die Leiharbeiter die strategische Nutzung als positiv wahr: Zwar bleibt die grundlegende Statusunsicherheit bestehen und auch die materielle Schlechterstellung bleibt trotz aller Interessenvertretungspolitischer Erfolge in den meisten Fallbetrieben bestehen, aber die mehr oder weniger dauerhafte Verflechtung im Arbeitsprozess wirkt im Bezug auf die von der Prekarisierungsforschung identifizierten Anerkennungs-, Partizipations- und Identifikationsdefizite tendenziell ent-prekarisierend. Die Leiharbeiter verrichten die gleichen Arbeiten, werden dauerhaft in einem Betrieb eingesetzt und müssen deswegen nicht laufend die Einsatzbetriebe wechseln und werden – das haben die Fallstudien gezeigt – stärker in die soziale Gemeinschaft des Betriebs integriert. Obwohl die Leiharbeiter wissen, dass das Übernahmeversprechen kollektiv ins Leere laufen muss, hoffen sie, dass es individuell für sie wahr wird. Um im Einsatzbetrieb die Glaubwürdigkeit des Übernahmeversprechens und damit die disziplinierende Wirkung dieses Instruments aufrecht zu erhalten, werden einzelne Leiharbeitskräfte in regelmäßigen Abständen von den Personalabteilungen und den direk-

ten Vorgesetzten übernommen. Die Aufstiegschancen werden also inszeniert, um Disziplinierung wie aber auch Motivation der Leiharbeiter in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Vehikel der disziplinierenden Wirkung ist die Intransparenz der Kriterien, nach der die Auswahl für eine Übernahme erfolgt. Trotz des oftmals formal geltenden Leistungs- und Zugehörigkeitsprinzips führt die de facto Abhängigkeit der Leiharbeiter von Meistern und Vorgesetzten (und in einigen Fällen auch von Betriebsräten) zum Verzicht auf Widerstand und zu einer interessenpolitischen Atomisierung. Die Fallstudien haben deutlich gemacht, welche große Bedeutung die Gruppe der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung für die Leiharbeiter und die disziplinierenden Effekte der Leiharbeit im Einsatzbetrieb haben. Die direkten Vorgesetzten werden für die Leiharbeitskräfte zu Gatekeepern. Sie treffen die personale Auswahl der Leiharbeiter für eine Übernahme – die Personalabteilung bestimmt in der Regel nur die Anzahl der zu übernehmenden Leiharbeitskräfte – und entscheiden ebenso darüber, ob und welche Leiharbeiter ausgetauscht und an die Verleihfirmen zurückgeschickt werden. In diesem Sinne sind die direkten Vorgesetzten des Einsatzbetriebs Herren sowohl über das „Übernahmeversprechen“ als auch über die „Ausgrenzungsdrohung“ der Leiharbeit.

Bei den fest angestellten Stammkräften finden wir widersprüchliche Verarbeitungsmuster der strategischen Nutzung von Leiharbeit. In der Mehrzahl der untersuchten Fälle sahen sie sich vordergründig durch den Einsatz von Leiharbeit „geschützt“, da sie wussten, dass Leiharbeiter im Falle eines Beschäftigungsabbaus vor ihnen das Unternehmen verlassen müssen. Gleichzeitig sehen sie ihre Beschäftigungssicherheit langfristig grundsätzlich entwertet. Sie sind unsicher, ob ihr Arbeitsplatz bei der nächsten Welle betrieblicher Restrukturierung nicht auch durch einen Leiharbeiter substituiert wird. Während fest angestellte Stammbeschäftigte in unseren Interviews fast ausnahmslos die soziale Situation, die Unsicherheit des Beschäftigungsverhältnisses und die Entlohnung von Leiharbeitern als ungerecht betrachten, gehen die verschiedenen Nutzungsstrategien auch mit unterschiedlichen Verarbeitungsmustern einher. Beim Typus des Flexibilitätspuffers findet man häufiger Formen von Distinktion der Stammbeschäftigten gegenüber den Leiharbeitern vor, da Leiharbeiter oft schlechter qualifiziert sind und für Tätigkeiten an den Rändern der Produktion eingesetzt werden. Auch diese Distinktionsstrategien dienen der Verarbeitung des von den Leiharbeitskräften symbolisierten Risikos eines gesellschaftlichen Abstiegs. Die für die Nutzungsstrategie des Flexibilitätspuffers charakteristische Tätigkeitssegmentierung ermöglicht den Stammkräften, sich von der arbeitsgesellschaftlichen Unsicherheit – und damit eben auch von den Leiharbeitskräften – abzugrenzen. Beim Typus der strategischen Nutzung werden derartige Distinktionsstrategien hingegen tendenziell erschwert. Leiharbeiter und Stammkräfte verrichten oftmals exakt die gleichen Tätigkeiten. Die Aufhebung der Tätigkeitssegmentierung bei der strategischen Nutzung schließt Distinktionsstrategien zwar nicht aus, erschwert sie jedoch erheblich.

Im Vergleich der Fallbetriebe wird jedoch deutlich, dass die mit einem Leiharbeitereinsatz verbundenen Disziplinierungseffekte nicht allein auf die Leiharbeitskräfte selbst begrenzt bleiben, sondern auch auf die Stammbeschäftigten übergreifen können. Anhand unserer Fallstudien lassen sich zwei Mechanismen beschreiben, entlang derer die Unsicherheit des Leiharbeitsverhältnisses auch auf die Stammkräfte ausstrahlt. Unabhängig von der Nutzungsstrategie haben wir, wenn auch in stark variierender Reichweite und Intensität, in allen Fallbetrieben einen indirekten Disziplinierungsmechanismus vorgefunden. Die Leiharbeiter im Nahbereich fungieren für die Stammkräfte als latente Drohung eines jederzeit möglichen gesellschaftlichen Abstiegs und Statusverlustes. In verschiedenen Studien der Prekarisierungsforschung ist dieser Effekt bereits ausgiebig beschrieben worden (aktuell die Beiträge in Castel/Dörre 2009, vgl. Brinkmann et al. 2006, Dörre et al. 2004). Auf den Gegenstand dieser Studie bezogen, heißt dies: Die Leiharbeiter symbolisieren das für die Gruppe der Industriearbeiter als Kollektiv spätestens seit den 1990er Jahren stark gewachsene *kollektive Risiko eines gesellschaftlichen Abstiegs*. Das erhöhte Risiko eines gesellschaftlichen Abstiegs resultiert aus dem Zusammenspiel von drei Entwicklungen. Erstens steigt durch die sich verschärfende internationale Konkurrenz, die immer kürzeren Produktzyklen und ein sich änderndes Käuferverhalten die kurzfristige Volatilität vieler Produkt- und Gütermärkte (Hürtgen et al. 2009, Jürgens et al. 2000). Fast

tägliche Meldungen über Betriebsschließungen und Stellenabbau auch in Vorzeigeunternehmen des „rheinischen Kapitalismus“ lassen den Eindruck entstehen, dass die wachsenden weltwirtschaftlichen Unwägbarkeiten immer häufiger ohne große Vorwarnung auf die Beschäftigten durchschlagen können. Zweitens kommt es seit den 1990er Jahren zu einem Rückbau sozialstaatlich verankerter und tarifpolitisch ausgehandelter de-kommodifizierend wirkender, institutioneller Schutzmechanismen. Der „aktivierende“ Sozialstaat orientiert sich an den Prinzipien der Hilfsbedürftigkeit und der Eigenverantwortung und wendet sich gezielt vom Paradigma der Statussicherung ab (Vogel 2004b, Lessenich 2009). Durch die Dezentralisierung des Tarifvertragssystems nimmt die Lohnspreizung insbesondere im unteren Drittel der Gesellschaft zu (Lehndorff 2009, Bispinck/Schulten 2009). Und drittens stehen die Arbeitskräfte durch den internationalen Standortwettbewerb, die Fragmentierung der Wertschöpfungsketten und die Durchsetzung neuer Produktionskonzepte zunehmend in direkter Konkurrenz mit anderen Beschäftigtengruppen im In- und Ausland (Haipeter/Banyuls 2007, Durand 2007). Produktionsverlagerungen, betriebliche Bündnisse und immer neue Zugeständnisse in der Tarifpolitik signalisieren der Industriearbeiterschaft, dass ihre Qualifikationen, Fertigkeiten und Erfahrungen kein knappes und vor allem kein gesuchtes Gut mehr darstellen. Die Beschäftigten geraten durch diese Entwicklungen in eine Zwangslage: Weil viele Arbeitskräfte größeren Unwägbarkeiten ausgesetzt sind, wächst die Abhängigkeit der Subjekte vom industriellen Zyklus. Auch qualifizierte Facharbeiter müssen die Erfahrung machen, dass sie dem zunehmend globalen Spiel der Marktkräfte weitgehend hilflos ausgeliefert sind und dass der Weg zurück in die Stammebelegschaft kein Selbstläufer mehr ist. Den drohenden Abstieg vor Augen, richtet sich der Blick fast zwangsläufig nach unten.

Aufgrund dieser Erfahrungen erodiert das „alte System der Erwartungen und Errungenschaften“ (Beaud/Pialoux 2004: 259). Gestützt auf den wirtschaftlichen Erfolg deutscher Unternehmen, wurden die Zukunftserwartungen der Beschäftigten von der durchaus realistischen Hoffnung auf gesellschaftlichen und betrieblichen Aufstieg geprägt (Vogel 2009: 12, Castel 2000: 258). Ein Ensemble institutioneller Schutzmechanismen sorgte dafür, dass die Unwägbarkeiten der Märkte nur bedingt auf die individuelle Lebensplanung durchschlugen (ähnlich: Offe 2005). Der Sozial- und Wohlfahrtsstaat sicherte die Menschen gegen die Risiken von Krankheit, Arbeitslosigkeit und Alter ab, das System der Flächentarifverträge sorgte dafür, dass auch die gering Qualifizierten am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen partizipierten und in den hierarchischen Betriebsorganisationen existierten selbst für Anlernkräfte Aufstiegschancen. Auf allen drei Ebenen – Staat, Tarifvertrag und Betrieb – spielte der an Kriterien wie Erwerbsverlauf, formalen Qualifikationen und Betriebszugehörigkeit gemessene Status der Subjekte eine wesentliche Rolle für die Verteilung der Erwerbs- und Aufstiegschancen, so dass der Warencharakter der Arbeit zumindest ein Stück weit relativiert wurde. Angesichts der zunehmenden Turbulenzen auf den Weltmärkten und dem Abbau de-kommodifizierender Schutzmechanismen ist von der Hoffnung auf betrieblichen und gesellschaftlichen Aufstieg bei den vielen Industriearbeitern kaum noch etwas übrig geblieben. Die Selbstwahrnehmung und die Zukunftserwartungen der von uns interviewten Beschäftigten werden stattdessen von dem verunsichernd wirkenden Risiko eines gesellschaftlichen Abstiegs geprägt. Auf die Frage, wo er sich in fünf Jahren sehe, antwortet ein qualifizierter, seit langem zum Betrieb gehörender Facharbeiter:

„Ich könnte mir vorstellen bei einer Leasingfirma. Das spielt ja keine Rolle mehr. Wenn sie den Standort schließen, dann schließen sie ihn. Mit 56 noch mal ein normales Arbeitsverhältnis zu bekommen, ist fast aussichtslos. Da kann ja diese 22 Jahre noch Bleifuss bedeuten, dass man sagt: ‚Der Mann hat 22 Jahre, sein ganzes Leben immer im selben Betrieb gearbeitet.‘ Das wird ja heute gar nicht mehr so gerne gesehen. Auch von unserer Geschäftsleitung. Die haben das schon offen gesagt, dass sie mittlerweile die, die schon so lange hier sind, gar nicht so gerne sehen. Betriebsblind und, und, und.“ (C LA3)

Die gestiegenen Risiken eines gesellschaftlichen Abstiegs vor Augen, wird das eigene feste Beschäftigungsverhältnis zu einem verteidigungswürdigen Privileg. Viele der von uns interviewten Stammkräfte sehen in den Leiharbeitern in ihrem Nahbereich ihre eigene Zukunft – so es ihnen nicht gelingt, das aktuelle Beschäftigungsverhältnis

allen Widrigkeiten zum Trotz zu verteidigen. Dadurch, dass der Sozialstaat und die Tarifpolitik immer weniger Schutz gegen die wachsenden Marktrisiken bieten, gewinnt die Zugehörigkeit zum Betrieb als Ort institutioneller Entkoppelung von den Unwägbarkeiten der Märkte fast zwangsläufig an Bedeutung für die Beschäftigten. Die außerhalb des Betriebs lauernden Risiken eines gesellschaftlichen Abstiegs sind individuell kaum noch beherrschbar, folgerichtig steht die Stabilisierung des eigenen Status als Stammkraft, auch um den Preis arbeitspolitischer Resignation und des Verzichts auf Widerstand, im Zentrum der individuellen Anstrengungen. Die stark gestiegenen Risiken eines gesellschaftlichen Abstiegs bilden in diesem Sinne die Folie für das in der Forschung beschriebene Des-Integrationsparadoxon (Kraemer/Speidel 2004). Trotz einer Rücknahme von Partizipationsangeboten und der Intensivierung von arbeits- und leistungspolitischen Druck wächst in vielen Betrieben der soziale Zusammenhalt.

Diesen Mechanismus einer indirekten Disziplinierung durch die Präsenz der Leiharbeiter haben wir unabhängig von der betrieblichen Nutzungsstrategie in fast allen Fallbetrieben gefunden – sowohl in Betrieben, in denen Leiharbeiter als Flexibilitätspuffer zur Abdeckung von Auftragsspitzen eingesetzt werden, als auch in den Betrieben, die das Flexibilisierungsinstrument strategisch nutzen, um die Kapitalrendite oder die Profitabilität gegen das Risiko auf den Absatzmärkten abzusichern. Darüber hinaus – und das ist der eigentlich neue Befund – haben wir in den strategisch nutzenden Betrieben noch einen zweiten, wesentlich direkter wirkenden Disziplinierungseffekt gefunden, nämlich die Disziplinierung durch die strukturell wirksame, unmittelbare Konkurrenz mit den Leiharbeitern. Durch die Gleichstellung beider Belegschaftsgruppen in den betrieblichen Arbeitsprozessen beschleicht die Stammkräfte nicht mehr nur ein diffuses Gefühl der Ersetzbarkeit, sondern die Austauschbarkeit ist sehr konkret im betrieblichen Arbeitsalltag erfahrbar. Jede Stammkraft hat im Extremfall einen Leiharbeiter vor Augen, der die gleichen Tätigkeiten verrichtet und für den die Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis im Einsatzbetrieb ein erstrebenswertes Ziel darstellt. In den von uns untersuchten Fallbetrieben waren sich alle interviewten Stammkräfte ihrer kurzfristigen Substituierbarkeit im Arbeitsprozess durch Leiharbeiter bewusst – unabhängig von der Länge ihrer Betriebszugehörigkeit. Durch die Verflechtung im Arbeitsprozess können beide Belegschaftsgruppen in ein arbeits- und leistungspolitisch höchst brisantes direktes Konkurrenzverhältnis um Aufstiegs- und Qualifizierungschancen, im Extremfall sogar um Beschäftigungsmöglichkeiten, gesetzt werden. Durch die direkte Substituierbarkeit im Arbeitsprozess erhöht sich für die Stammkräfte *subjektiv das individuelle Risiko eines betrieblichen Abstiegs*. Wie verunsichernd das durch die Substituierbarkeit im Arbeitsprozess erhöhte Risiko wirken kann, zeigt die folgende Aussage eines Facharbeiters, der im Fallbetrieb ausgebildet wurde und auf eine Betriebszugehörigkeit von weit mehr als einem Jahrzehnt zurückblicken kann. Auf die Frage nach seinen Zukunftserwartungen sagte er:

„Ich denke mal, solange das so boomt, wird das so weiter gehen. Die Frage ist, wenn es nicht mehr so boomt, dann bin ich eigentlich sehr skeptisch bei der Sache. Ich könnte mir sogar vorstellen, dass der Arbeitsplatz, den ich habe, dass der irgendwann mal gestrichen wird, bin ich sogar fast davon überzeugt, dass das auswärts gemacht wird oder generell nicht mehr gebraucht wird und ich hoffe, weil ich eben schon so lang dabei bin, dass ich dann vielleicht in einem anderen Bereich unterkomme, dass es dann wieder zum Tragen kommt, weil ich solange da bin und dementsprechend vielleicht für die Firma zu teuer bin, mich loszuwerden und ein Leiharbeiter wieder billiger ist, loszuwerden. Dass dann das so zum Tragen kommt, dass ich dann woanders vielleicht einen Platz bekomme und dann vielleicht die Zeit noch rum kriege, die ich rumzukriegen habe. Nur so kann ich es mir vorstellen. Es kann natürlich auch anders kommen, dass die sagen: ‚Du musst trotzdem gehen, weil der andere billiger ist.‘ Da habe ich halt Pech gehabt, ganz großes Pech. Das weiß ich nicht, inwieweit das beim Arbeitgeber noch einen Wert hat, wenn man mit der ersten Stunde dabei war, ob das noch was zählt in der heutigen Zeit oder ob man da drüber hinweggeht.“ (C LA2)

Für die vorliegende Untersuchung ist wichtig, dass wir den Mechanismus einer Disziplinierung durch strukturell erzeugte Konkurrenz nur in den Bereichen gefunden haben, in denen Stammkräfte und Leiharbeiter die gleichen Tätigkeiten verrichten. Nur dort ist die direkte Substituierbarkeit im Arbeitsprozess gegeben. Die vorangegangene Interviewpassage deutet zudem daraufhin, dass die beiden Disziplinierungseffekte nicht unverbunden nebenein-

ander stehen. Im Gegenteil, die eng an die strategische Nutzung der Leiharbeit gekoppelte Konkurrenz wirkt als Verstärker für die von der Forschung bereits dokumentierten indirekten Disziplinierungseffekte: *Das subjektiv erhöhte individuelle Risiko eines betrieblichen Abstiegs durch die Substituierbarkeit im Arbeitsprozess verschärft die symbolische Bedrohung, die von dem kollektiv erhöhten Risiko eines gesellschaftlichen Abstiegs ausgeht.* Auch langjährige Stammkräfte sind sich unsicher, welchen institutionellen Schutz die Zugehörigkeit zum Betrieb gegen die wachsenden Unwägbarkeiten eigentlich noch bietet. Durch die tendenzielle Entwertung des Beschäftigungsverhältnisses erfährt die Disziplinierung durch die kollektiven Risiken eines gesellschaftlichen Abstiegs eine leistungspolitische Erweiterung. Mit permanenter Leistungsverausgabung und einer nahezu widerspruchslosen Einordnung in das betriebliche Herrschaftsregime versuchen die Arbeitskräfte zumindest zeitweilig, die wachsenden sozialen Unsicherheiten zu verarbeiten.

Die arbeits- und leistungspolitischen Auswirkungen der strategischen Nutzung der Leiharbeit unterscheiden sich zwischen den Betrieben erheblich. Von entscheidender Bedeutung sind vor allem das Verhalten der direkten Vorgesetzten und die Ausrichtung der betrieblichen Interessenvertretung. Einerseits müssen selbst die strukturell vorhandenen Disziplinierungsmechanismen im Arbeitsalltag aktualisiert werden. Die von den Leiharbeitern symbolisierte Drohkulisse wirkt nicht allein, sondern bedarf einer Indienstnahme durch die Vorgesetzten. In den Fallstudien hat sich gezeigt, dass die konkret beobachtbaren Disziplinierungseffekte häufig auf das Bestreben der Vorgesetzten zurückgingen, die Zielvorgaben, an denen ihre Arbeit gemessen wird, zu erfüllen. Gefügte Arbeitskräfte erleichtern in diesem Sinne die Steuerung der Arbeit durch die Vorgesetzten. Andererseits sind die betrieblichen Interessenvertreter, wie der Fallbetrieb F zeigt, in der Lage, über eine Beeinflussung der Vorgesetzten das Disziplinierungspotenzial der Leiharbeit einzuhegen.

Unabhängig von der konkreten Ausprägung der Disziplinierungseffekte wird an den Fallstudien deutlich, dass die strategische Nutzung der Leiharbeit erhebliche Folgen für den betrieblichen Integrationsmodus in den Einsatzbetrieben hat. Während die Erhöhung der kollektiven Risiken eines gesellschaftlichen Abstiegs für die Gruppe der Industriearbeiter durch die zunehmenden ökonomischen Unwägbarkeiten einerseits und die politisch angetriebene Re-Kommodifizierung der Arbeit andererseits mit einer relativen Aufwertung des Betriebs als Ort institutioneller Sicherheit einhergehen, resultiert die strategische Nutzung der Leiharbeit in einer potenziellen Entwertung der institutionellen Zugehörigkeit zum Betrieb. Auch die Stammkräfte sehen sich stärker mit der allgemeinen Arbeitsmarktentwicklung – und damit auch mit den wachsenden Risiken eines gesellschaftlichen Abstiegs – konfrontiert. An drei Fallbetrieben lässt sich die Bandbreite der Auswirkungen der strategischen Nutzung auf den betrieblichen Integrationsmodus aufzeigen. Der Fallbetrieb B stellt den mittleren Fall dar. Durch den Leiharbeitseinsatz wird die Zugehörigkeit zum Betrieb als Instrument der Risikokontrolle auch für die langjährigen Stammkräfte tendenziell entwertet. Die wachsende Unsicherheit über die Bedeutung des Stammkraftstatus beantwortet ein wesentlicher Teil der fest angestellten Beschäftigten mit einer Leistungsintensivierung. Ein Ende des Kontinuums wird von dem Fallbetrieb C markiert. Die institutionelle Zugehörigkeit zum Betrieb ist fast vollständig entwertet: Der Status als fest angestellte Stammkraft und damit das Normalarbeitsverhältnis bietet für die Beschäftigten subjektiv keinen effektiven Schutz (mehr) gegen die am eigenen Leib erfahrenen ökonomischen Unwägbarkeiten. Der einzige Hebel, mit dem die Beschäftigten die wachsenden gesellschaftlichen Risiken ein Stückweit beherrschen können, ist die individuelle Leistungsverausgabung. Der Betrieb wird zur „Höchstleistungsgemeinschaft“, eine permanente Leistungsverausgabung am Limit der individuellen Fähigkeiten zur Integrationsnorm. Dass diese Entwertung des Stammkraftstatus und des Betriebs als Ort institutioneller Sicherheit keineswegs automatisch aus der politischen Entscheidung des Managements resultiert, Leiharbeit strategisch zur Absicherung der Kapitalrendite oder Profitabilität zu nutzen, zeigt der Fallbetrieb F. Die betrieblichen Interessenvertreter nehmen sowohl Einfluss auf den strategischen Durchsetzungshebel des Konzernmanagements als auch auf die dezentrale Durchsetzung im Betrieb. Durch die Steuerung der Verteilung von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen und die Aktivierung der Belegschaft gelingt es den Interessenvertretern, eine Durchsetzung der strategischen Nutzung der Leiharbeit und

der mit dieser Nutzungsstrategie verbundenen Entwertung des Betriebs als Ort institutioneller Sicherheit zu blockieren. Gleichzeitig wird an dem Aufwand, den die Interessenvertreter betreiben, jedoch auch deutlich, wie voraussetzungsvoll dieses Vorgehen ist.

7. Die strategische Nutzung von Leiharbeit – Interessenpolitik für und mit Leiharbeitern

In unserer Untersuchung haben wir gezeigt, dass der strategische Einsatz von Leiharbeit vom oberen Management über eine Begrenzung der Personalausgaben oder einen Headcount durchgesetzt wird. Es sind die Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung, die in den dezentralen Konzern- und Unternehmensorganisationen die Leiharbeiter einsetzen und somit auch über die Dimensionen der Disziplinierung von Leiharbeitern und Stammkräften bestimmen. In diesem Teil untersuchten wir, wie die Veränderung der Nutzungsformen zur strategischen Nutzung auch zu einer teilweise strategischen Interessenpolitik von Betriebsräten und Gewerkschaften geführt hat.

Da Leiharbeit vor allem in der Metall- und Elektroindustrie intensiv genutzt wird, verwundert es kaum, dass die IG Metall besondere Aktivitäten zu diesem Thema entwickelte. Mit Blick auf die Tradition und die interessenpolitischen Schwerpunkte der Organisation muss die Kampagne zur betrieblichen und tariflichen Besserstellung von Leiharbeitern sowie zur Organisierung prekär Beschäftigter als kaum zu unterschätzende Innovation gedeutet werden. Die bundesweite Kampagne „Gleiche Arbeit, gleiches Geld“ erlangte große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und trug maßgeblich zur politischen Sensibilisierung für das Thema Leiharbeit und zur tariflichen Besserstellung von Leiharbeitern bei. Die Kampagne war auch insofern innovativ, als sich – sieht man von der Niedriglohnkampagne der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di ab – erstmals eine der großen deutschen Gewerkschaften für die Belange prekär Beschäftigter einsetzte. Durch ihre bundesweite Kampagne und innovative Praktiken in einzelnen Bezirken und Verwaltungsstellen ist es der IG Metall gelungen, das Thema Leiharbeit nicht nur in der breiten Öffentlichkeit zu thematisieren, sondern auch zur Strategiebildung auf betrieblicher Ebene beizutragen. Als Gewerkschaft gelang es, Leiharbeit als strategisches Gegenwarts- und vor allem Zukunftsproblem für die Entwicklung der IG Metall zu thematisieren, indem man deutlich machte, dass Leiharbeit in Deutschland kein arbeitersgesellschaftliches Randphänomen darstellt, sondern längst in den Hochburgen der Organisation angekommen ist. Rückblickend haben sich die verstärkten Bemühungen zum Thema Leiharbeit unter dem Strich ausgezahlt. Bis Herbst 2008 konnte die IG Metall mehr als 300 Besserstellungsvereinbarungen für Leiharbeiter durchsetzen und mehr als 10.000 Mitglieder unter den Leiharbeitern gewinnen. Dabei waren – nicht weiter verwunderlich – vor allem Verwaltungsstellen und Bezirke am erfolgreichsten, die sich besonders um die Frage Leiharbeit gekümmert haben. Auch die Erfolge der IG Metall in der Werbung von Mitgliedern unter den Leiharbeitern sind beachtlich, da die Beschäftigungsunsicherheit und das geringe Einkommen der Leiharbeiter hohe Organisationsbarrieren darstellen (Aust/Holst 2006).

In jüngster Zeit ist das Thema Leiharbeit in den Gewerkschaften durch die schiere Wucht der Wirtschaftskrise etwas in den Hintergrund gerückt worden. In der Krise steuerten zahlreiche Unternehmen – so auch in unseren Untersuchungsfällen – einen Großteil ihrer Leiharbeiter aus. Die Existenzangst unter den Stammbeschäftigten und der enorme Druck, der auf den Betriebsräten lastete, trugen zusätzlich dazu bei, dass in vielen Betrieben der Widerstand gegen die Entlassung der Leiharbeiter äußerst gering blieb. Doch gerade in den Bezirken, in denen man Leiharbeit zu einem zentralen Thema der IG Metall gemacht hatte und die mit innovativen und partizipativen Methoden das Thema Leiharbeit behandelten, entstanden in Einzelfällen auch innovative Krisenbearbeitungsmaßnahmen. In Süd- und in Westdeutschland setzten einzelne Verwaltungsstellen ihren Einfluss auf die *Verleihfirmen* und die Politik ein, so dass man für einige Leiharbeiter Beschäftigungsgesellschaften und Weiterqualifizierungsmaßnahmen erreichen konnte. Die Austritte der gewerkschaftlich organisierten Leiharbeiter blieben weit unter den Befürchtungen der IG Metall, da die Leiharbeitskräfte durch die umfangreichen Betreuungsangebo-

te der Verwaltungsstellen Organisationsloyalitäten aufgebaut hatten. Unsere Nacherhebungen haben zwar in den meisten Betrieben das Bild der Aussteuerung der Leiharbeiter gezeigt, doch in einigen Betrieben waren Leiharbeiter bereits so tief in den Arbeitsprozess integriert, dass man sie unter den bisherigen Krisenbedingungen noch im Betrieb hielt. Von anderen Betrieben wissen wir, dass sie den Bestand von Leiharbeitern bereits wieder aufbauen. Im Untersuchungsfall in Westdeutschland ist es in Einzelfällen gelungen, in der Krise buchstäblich eine strategische Chance zu sehen. Beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Kurzarbeit oder Sozialplänen gelang es, eine künftige Deckelung des Leiharbeiteranteils aufzunehmen und damit einen Aufbau von Leiharbeit in einer möglichen Phase konjunktureller Erholung zu begrenzen.

Tarifliche und mitbestimmungspolitische Fragmentierung

Die Zunahme der Leiharbeitsnutzung führt zu einer Fragmentierung der Arbeits- und Entgeltbedingungen in den Wertschöpfungssystemen in den von uns untersuchten Betrieben. Wie in großen Teilen der Metall- und Elektroindustrie sind im Unterschied zu den 1980er und 1990er Jahren die Ungleichheiten heute auch in den Kernbereichen sichtbar: Durch den zunehmenden Einsatz von Leiharbeitern und Werkvertragsvergaben in den Kernbereichen wird die „atmende“ Fabrik in diesem Sinne auch eine „fragmentierte Fabrik“ (vgl. Durand 2007, Jürgens et al. 2006: 25ff.), die aus einer Vielzahl eigenständiger Betriebsstätten besteht. Während in der Vergangenheit im Wesentlichen das Prinzip „eine Fabrik, ein Tarifvertrag“ galt, wird durch den strategischen Einsatz von Leiharbeit der Trend zur Fragmentierung der tariflichen Normen fortgesetzt. Entlang der Produktionsketten existiert ein komplexes System abgestufter Arbeits- und Entgeltbedingungen. Die Stammbeschäftigten unterliegen in der Regel dem Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie oder einem vergleichbaren Haustarifvertrag. Die Leiharbeiter hingegen sind bei einem externen oder internen Leiharbeitsunternehmen beschäftigt und fallen unter einen der Leiharbeits-tarifverträge, die in vielen Fällen von christlichen Gewerkschaften abgeschlossen wurden. Durch den steigenden Anteil von Leiharbeitern verändern sich auch die Mitbestimmungsstrukturen nachhaltig. Zwar dürfen Leiharbeiter nach drei Monaten Einsatzzeit im Entleihbetrieb die betriebliche Interessenvertretung mit wählen, aber sie werden bei der Bemessung der Mandatszahlen, Freistellungen und Ausstattung der Betriebsräte nicht mit einbezogen. Dies hat im Organisationsbereich der IG Metall in der jüngeren Vergangenheit bereits zu einer Verschlechterung der Mitbestimmungsstrukturen in Betrieben mit Leiharbeitereinsatz geführt (Wassermann/Rudolph 2007). Zwar gerät die Interessenvertretungspolitik von Betriebsräten und Gewerkschaften durch die Fragmentierung der Arbeits- und Entgeltbedingungen und der Mitbestimmungsstrukturen unweigerlich unter Druck, der Verlust von Einflussmöglichkeiten und Durchsetzungsfähigkeit ist jedoch keineswegs unvermeidlich, wenn engagierte Betriebsräte und Gewerkschafter Leiharbeit als interessenpolitische Aufgabe entdecken.

Überbetriebliche Interessenvertretung

Schon vor dem Start der Kampagne hatte sich in einzelnen Betrieben, Verwaltungsstellen und Bezirken ein erhöhtes Engagement zur Frage der Leiharbeit herausgebildet. Die föderale Struktur der IG Metall begünstigte, dass sich auf Bezirks- und Verwaltungsstellenebene höchst innovative, organisationskulturell unkonventionelle Formen der Interessenpolitik für und mit Leiharbeitern herausbilden konnten. Die von uns untersuchten Verwaltungsstellen und Bezirke haben ihre eigenen Ansätze zum Umgang mit Leiharbeit entwickelt, was auch mit der spezifischen Branchenstruktur vor Ort zusammenhängt. Wir präsentieren hier drei Fallstudien auf der Basis unserer Experteninterviews mit Gewerkschaftsvertretern – eine in Süd-, eine in West- und eine in Ostdeutschland – zur veränderten Organisationspraxis der IG Metall gegenüber Leiharbeitern.

In der von uns untersuchten Verwaltungsstelle in Ostdeutschland war der Auslöser für die intensiverte Auseinandersetzung mit dem Thema Leiharbeit der im Bundesvergleich überdurchschnittlich hohe Anteil von Leiharbeitern in der Region. Diese waren zudem oftmals ehemalige Facharbeiter und Gewerkschaftsmitglieder, die nur als Leiharbeiter wieder Beschäftigung fanden. In Kooperation mit der Bezirksleitung entwickelte man einen Katalog von Methoden, um das Problem der Leiharbeit anzugehen. Im Zentrum der Arbeit standen vier Elemente: Informa-

tion, Partizipation, Kooperation und die „Aktivierung“ von Betriebsräten und Beschäftigten. Zunächst ging man dazu über, Mitglieder und Betriebsräte durch Publikationen, Veranstaltungen und Schulungen über Leiharbeit zu informieren. In einem Arbeitskreis vernetzte man Gewerkschaftssekretäre, ehrenamtliche Gewerkschafter, Betriebsräte und Leiharbeiter. Gezielt schuf man Kooperationen mit anderen Verwaltungsstellen und Bezirken, denn in Konzernen mit mehreren Standorten konnte Leiharbeit oft nur über die Grenzen der Verwaltungsstelle hinaus behandelt werden. Erfolgreiche Besserstellungen von Leiharbeitern wurden als Benchmark für andere Betriebe herangezogen. Im Fall der Verwaltungsstelle in Süddeutschland erreichte man in einem wichtigen Betrieb den exemplarischen Abschluss eines Tarifvertrages für die Leiharbeiter, der bundesweit für Aufsehen sorgte: Die Entlohnung der Leiharbeiter wurde an den Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie angeglichen. Die wohnräumliche Konzentration der zum großen Teil aus Ostdeutschland stammenden Leiharbeiter erleichterte die Rekrutierungserfolge der Gewerkschaft. Die lokale Gewerkschaftsorganisation ermutigte die Leiharbeiter, eine eigene Tarifkommission für die Tarifverhandlungen zu gründen. Besondere Instrumente entwickelte man zur Integration der Leiharbeiter in die Gewerkschaft. Dazu verfolgte man einen partizipativen Ansatz, wollte jedoch keine parallelen Strukturen von Stammbeschäftigten und Leiharbeitern schaffen. Deshalb ging man dazu über, die Leiharbeiter in den Vertrauensleutekörper der Gewerkschaft im Einsatzbetrieb aufzunehmen, obwohl die Leiharbeiter formalrechtlich in einem anderen Betrieb beschäftigt waren. Auch in den Ortsvorstand kooptierte man Leiharbeiter mit beratender Stimme, um die Repräsentation der Interessen der Leiharbeiter in den gewerkschaftlichen Gremien zu sichern. Durch die Integration der Leiharbeit in die gewerkschaftlichen Strukturen gelang es auch, Druck auf jene Betriebsräte auszuüben, die bis dahin das Thema Leiharbeit ignoriert hatten. Im westdeutschen Fall war es vor allem der Bezirk, der Leiharbeit zum Thema machte. Ähnlich wie im ostdeutschen Fall arbeitete man mit einem Mehrebenenkonzept der Informations-, Partizipations- und Aktivierungspolitik. Ferner schuf man diverse betriebliche „Leuchttürme“ der Besserstellung, um best-practice Benchmarks zu schaffen. Eine der Besonderheiten in diesem Fall war die innovative Kooperationsstruktur, die man – abweichend von der IG Metall Satzung – schuf. Man entwickelte eine Betreuungs- und Beratungsstruktur, die den potenziell häufig wechselnden Einsatzorten der Leiharbeiter Rechnung trug. Zwar bleiben auch in diesem Bezirk Leiharbeiter in der Verwaltungsstelle als Mitglied registriert, in der sie ursprünglich eingetreten sind, aber sie haben das Recht auf Betreuung und Beratung in der jeweiligen Verwaltungsstelle ihres Einsatzortes.

Betriebliche Interessenvertretung

Für Betriebsräte bedeutet der Einsatz von Leiharbeit eine weitere Zunahme der betrieblichen Komplexität, gestiegene Kompetenzanforderungen und in den meisten Fällen auch eine deutliche Zunahme von Mehrarbeit. Sie müssen die spezifischen Problemlagen der Leiharbeiter, die arbeitsrechtlichen Besonderheiten und die Problematik von zwei Arbeitgebern – Verleih- und Entleihbetrieb – kennen und die Interessen der Leiharbeiter mit denen der Stammbeschäftigten in Einklang bringen. Die gestiegenen Anforderungen wirken sich sowohl auf die Alltagsarbeit als auch die Strategiefähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung negativ aus. Diese Problematik wird noch durch die Nichtberücksichtigung der Leiharbeiter bei der Berechnung von Größe und Ausstattung der betrieblichen Interessenvertretung verstärkt. Den Interessenvertretern sind in ihrem Handeln Grenzen gesetzt. Die kollektiv erhöhten gesellschaftlichen Abstiegsrisiken der Industriearbeiterschaft liegen weitgehend außerhalb des Einflussbereiches der Betriebsräte. Gesetzliche Regelungen und wohlfahrtsstaatliche Regulierungen und Institutionen werden im politischen Feld bestimmt und entziehen sich den unmittelbaren Machtressourcen der betrieblichen Interessenvertretung. Aber auch auf der betrieblichen Ebene sind die Einflussmöglichkeiten der Interessenvertreter zunächst gering. Weder hinsichtlich der Funktion der Leiharbeit noch in Bezug auf die betriebliche Form des Leiharbeitseinsatzes und das Verhältnis der Belegschaftsgruppen im Arbeitsprozess räumt das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten formale Mitbestimmungsrechte ein. Die Entscheidungen werden in aller Regel vom Management und den Vorgesetzten mit Personal- und Produktionsverantwortung ohne Beteiligung der Interessenvertretungen getroffen. Für die Interessenvertretungen bleiben als einzige Optionen nur Formen der innerbetrieblichen Regulierung, Moderierung der Disziplinierungseffekte und sozialpolitischen Abfederung des Leiharbeitseinsatzes.

Mit der strategischen Nutzung der Leiharbeit wird ihre betriebliche Regulierung zu einer dringlichen Aufgabe. Aber auch die Beobachtung, dass mit dem zunehmenden Einsatz von Leiharbeit nicht nur die interessenpolitische Beanspruchung, sondern ebenso die Aufmerksamkeit und das Engagement der Interessenvertreter für die Frage der Leiharbeit steigt (Wassermann/Rudolph 2007), bestätigt sich in unseren Fallstudien. Beim Ad Hoc Ersatz sind die Leiharbeiter teilweise so schnell wieder aus dem Betrieb, dass sie auch von einer aufmerksamen Interessenvertretung unentdeckt bleiben. Beim Flexibilitätspuffer fungieren die Leiharbeiter in der Regel als Randbelegschaft und haben kaum Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Allerdings führt ihre teilweise lange Verweildauer bereits zu erhöhten Anforderungen an die Interessenvertretung. Dazu gehören nicht nur Arbeits- und Gesundheitsschutz, sondern auch Fragen des Entgeltes, möglicher Übernahmen und der sozialen Integration im Betrieb. Dass die strategische Nutzung von Leiharbeit zu neuen Anforderungen führt, liegt zum einen an der langen Verweildauer der Leiharbeiter im Betrieb. Zum anderen führt die Aufhebung der Segmentierung von Leiharbeitern und Stammbeschäftigten mit der tiefen Verflechtung im Arbeitsprozess zu einem Anstieg der potenziellen Disziplinierungswirkungen. Denn Leiharbeiter sind in ihrer Funktion die betriebliche Internalisierung und Institutionalisierung eines „Reservearmeemechanismus“. Bei der strategischen Nutzung verbreiten sie mehr als nur ein diffuses Unsicherheitsgefühl des kollektiven Abstiegs, sondern führen die Ersetzbarkeit im Arbeitsprozess den Beschäftigten direkt vor Augen. Auch wenn die Stammkräfte formal geschützt sind, ist ihre subjektive Wahrnehmung der Leiharbeit eine andere: „Die Frage ist, wenn es nicht mehr so boomt, dann bin ich eigentlich sehr skeptisch bei der Sache. Es kann natürlich kommen, dass die sagen: ‚Du musst gehen, weil der andere billiger ist.‘“ (B SK2) In einem anderen Fall wird dies so ausgedrückt: „Da hat man sich auch schon Gedanken gemacht. Die sind ja etwas billiger wie wir, sage ich mal so.“ (E SK4) Doch darf man nicht übersehen, dass dem Gefühl der Ersetzbarkeit gerade in der strategischen Nutzung, wenn Stammkräfte und Leiharbeiter oftmals exakt die gleichen Tätigkeiten ausüben, auch Solidarisierungspotenziale entgegenstehen, die auf dem Ungerechtigkeitsempfinden einer ungleichen Entlohnung bei gleicher Arbeit entspringen:

„Also ich hab schon viele Leiharbeiter gesprochen: denen geht’s ziemlich schlecht. Wenn man so hört... die müssen auf jeden Euro achten und kriegen halt viel abgezogen, wo es dann eben wieder Abzocke ist. Das ist schon ein komisches Gefühl. Man muss sich das so vorstellen: Zwei Leute, die die gleiche Arbeit machen. Nur einer ist stammbeschäftigt und der andere Leiharbeiter. Der eine bekommt mehr Geld für die gleiche Arbeit. Das ist ein bisschen deprimierend.“ (D SK 3)

Im Fall der strategischen Nutzung verrichten beide Belegschaftsgruppen nicht nur die gleichen Tätigkeiten, Leiharbeiter und Stammkräfte verfügen in der Regel über die gleichen Qualifikationen. Während die Statusunterschiede von den Stammkräften durchaus als Absicherung der eigenen Beschäftigung wahrgenommen werden können, widerspricht die materielle Ungleichbehandlung den elementaren Vorstellungen der Beschäftigten von Leistungsgerechtigkeit.

An diesem (Un-)Gerechtigkeitsempfinden konnten die Betriebsräte ansetzen, um die Stammbeschäftigten für eine Besserstellung der Leiharbeiter zu gewinnen. Die erreichten Besserstellungsvereinbarungen beinhalteten zumeist betriebliche Regelungen oder Haustarifverträge zur Besserstellung der Leiharbeiter bei Entgelten, Eingliederungen in das betriebliche Prämiensystem und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen. Dies wiederum bedeutet eine tendenzielle Entprekariisierung für die Leiharbeiter, auch wenn eine vollständige Entprekariisierung erst mit der Aufhebung des Leiharbeiterstatus einhergehen kann. Besserstellungsvereinbarungen vermindern zudem das Disziplinierungspotenzial auf die Stammbeschäftigten, weil die Niedriglohnkonkurrenz im eigenen Betrieb abgemildert wird: „Da ist ja jeder hier, der Stammebelegschaft ist, braucht nicht Angst haben um seinen Arbeitsplatz, dass er ihm den wegnimmt.“ (F SK3) Bezogen auf die beiden oben identifizierten Disziplinierungsmechanismen bedeutet dies: Während man die Disziplinierung durch das gestiegene *kollektive Risiko eines gesellschaftlichen Abstiegs* auf der betrieblichen Ebene nicht einhegen kann, kann eine strategische und dezentrale Interessenvertretung, die die ihr zur Verfügung stehenden betrieblichen Machthebel geschickt ausnutzt, die Disziplinierung durch das eng mit

der strategischen Nutzung verbundene *individuelle Risiko eines betrieblichen Abstiegs* mildern. Die Stammkräfte, das zeigt insbesondere der Fallbetrieb F, fühlen sich subjektiv in ihrer Arbeitsplatzsicherheit weniger bedroht, wenn es eine Deckelung des Einsatzes von Leiharbeit gibt. Aber auch für die Leiharbeiter hat eine strategische Interessenpolitik Vorteile, da die Interessenvertreter größere Machthebel besitzen, das Management zu neuen unbefristeten Einstellungen zu zwingen.

Die betriebliche Besserstellung von Leiharbeiten ist gleichwohl ein voraussetzungsvolles Projekt: Zunächst müssen die Interessenvertreter die Auseinandersetzung mit dem Management suchen, für das der Einsatz von Leiharbeit aus Kosten- und Flexibilitätsgründen zentral ist. Sie müssen sich aber auch mit möglichen Solidaritätsproblemen innerhalb der Belegschaft beschäftigen. Denn Leiharbeiter sind auch bei der strategischen Nutzung gleichzeitig Teil und Nicht-Teil der Belegschaft. Sie gehören nicht zur Stammbesellschaft und sie sind formalrechtlich bei einem anderen Unternehmen beschäftigt. Als Folge ist es für engagierte Interessenvertreter mitunter mit einem großen Diskussionsaufwand verbunden, die Stammbesellschaft davon zu überzeugen, ihre ohnehin geringfügigen betrieblichen Machtinstrumente einzusetzen – wie z.B. die Zustimmungspflicht bei Mehrarbeit –, um eine Besserstellung der Leiharbeiter zu erreichen. Teilweise akzeptieren Stammbeschäftigte wie auch Betriebsräte die Strategie des Managements, indem man Leiharbeiter als Beschäftigungsschutz bei nachlassender Auftragslage betrachtet.

Hinter den Besserstellungen stehen unterschiedliche Ansätze der betrieblichen Interessenvertretung im Umgang mit Leiharbeit. Neben der Intensität und Verflechtung der Leiharbeitsnutzung gibt es unterschiedliche Faktoren, die in die interessenpolitische Bearbeitung hineinwirken. Dazu gehören zunächst überhaupt das Wissen und eine gewisse Sensibilität für das Thema wie auch die Deutungsmuster der Akteure. Sozialpartnerschaftliche Traditionen, Offenheit der Geschäftsführung, gewerkschaftliche Organisationsstärke, das Arbeitsbewusstsein der Beschäftigten, all diese Einflüsse haben in unseren Studien Form, Ausmaß und Erfolg der betrieblichen Interessenpolitik beeinflusst. Es gibt kein einheitliches Muster, das die Praxis der Interessenvertreter bestimmt hätte. Oft hängt es von der Existenz einzelner Promotoren für die Besserstellung der Leiharbeiter und günstigen Gelegenheiten ab. Für die meisten betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter handelt es sich noch um einen Lernprozess.

Im Fallbetrieb B erkannte der Betriebsrat schon frühzeitig im strategischen Einsatz von Leiharbeit die Untergrabung der Handlungsfähigkeit der Interessenvertreter. In einer konjunkturell günstigen Lage setzte der Betriebsrat die Zustimmungspflichtigkeit von Mehrarbeit erfolgreich als Machtinstrument zur Besserstellung der Leiharbeiter ein und agierte zusammen mit den direkten Vorgesetzten, die ein Interesse an einer verbesserten Integration der Leiharbeiter hatten. Im Fallbetrieb F gelang die vielleicht weitreichendste Regulierung und Einhegung der Leiharbeit. Der Betriebsrat setzte seine Machtressource der hohen Organisationstärke unter den Stammbeschäftigten ein, die Nutzungsintensität in den Fertigungs- und Montagebereichen auf fünf Prozent zu deckeln. Mit dieser Betriebsvereinbarung nahm die Interessenvertretung – und nimmt noch heute – Einfluss auf die Funktion der Leiharbeit für das Management. Damit hatte man ein Instrument in der Hand, um die strategische Personalplanung des Unternehmens zu beeinflussen. Die soziale Integration der Leiharbeiter im Betrieb und die intensive Bemühung, die Leiharbeiter in die gewerkschaftlichen Strukturen zu integrieren, ermöglichte es auch, einen Tarifvertrag für die Leiharbeiter abzuschließen, der sich am Manteltarifvertrag orientiert. In den Fallbetrieben B, C, D gewann der Betriebsrat Handlungsmöglichkeiten dazu, indem er Koalitionen mit den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung einging. Voraussetzung hierfür ist eine Art dezentrale Interessenvertretung, die das Verhalten der direkten Vorgesetzten in ihrer Funktion als Gatekeeper gegenüber den Leiharbeitern beeinflusst.

Strategische Interessenpolitik

Trotz der beschriebenen Schwierigkeiten bei der Einhegung und interessenpolitischen Regulierung von Leiharbeit haben sich in unserer Untersuchung erste Elemente einer strategischen Antwort von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretern auf die Leiharbeit herausgebildet. Eine strategisch-dezentrale Interessenvertretungspolitik stellt eine adäquate Reaktion auf eine Dezentralisierung personalpolitischer Entscheidungen dar.

Eine strategische betriebliche Interessenvertretungspolitik versucht Einfluss auf den zentralen Transformationsmechanismus zu nehmen, mit dem das oberste Management die Kurzfristigkeit einer finanzmarktorientierten Unternehmensführung in die Personalpolitik und den Arbeitskräfteeinsatz übersetzt. Sie reagiert als „dezentrale“ Interessenvertretungspolitik auf die gesteigerte Bedeutung der Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung, die in den dezentralen Konzern- und Unternehmensorganisationen zunehmend Aufgaben übernehmen, die in der Vergangenheit von den Personalabteilungen wahrgenommen wurden. Eine „strategische“ Interessenvertretungspolitik versucht, Einfluss auf die Personalplanung des Unternehmens zu gewinnen. Durch die in einer Betriebsvereinbarung verankerte Begrenzung der Leiharbeitsquote bremsen die Interessenvertreter im Fallbetrieb F den vom Management angetriebenen Funktionswandel der Leiharbeit aus. Der Einsatz der Leiharbeiter und damit auch die konkrete betriebliche Wirkung der beiden in Kapitel 6 beschriebenen Disziplinierungsmechanismen hängen letztendlich vom Verhalten der Vorgesetzten und ihren Interaktionen mit den Beschäftigten ab. An den Beispielen der Fallbetriebe C und F wird deutlich, dass sich die Interessenvertretungen durch eine enge Kooperation mit den Vorgesetzten mit Produktionsverantwortung das Disziplinierungspotenzial der Leiharbeit zumindest in Bezug auf die Stammkräfte ein Stückweit einhegen können.

In den Betrieben, in denen Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter die Stammbeschaften für die Probleme und Anliegen der Leiharbeitskräfte sensibilisieren und deren Interessen in ihre Interessenvertretungspraxis integrieren, besteht die Möglichkeit einer statusgruppenübergreifenden gemeinsamen Interessenpolitik, die zumindest temporär zum Einsatz betriebspolitischer Machtinstrumente (z.B. Zustimmung zur Mehrarbeit) für die Besserstellung der Leiharbeiter führt. Allerdings kann die Besserstellung der Leiharbeiter, sofern die Unternehmensleitung dies gezielt einsetzt, auch Konkurrenzwirkungen auf die Stammbeschäftigten ausüben. Wenn Leiharbeiter in den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt integriert werden, besteht die Möglichkeit, dass sie mit den Stammbeschäftigten um Qualifikation, Eingruppierungen, Mehrarbeit oder um Anerkennung konkurrieren. Die betriebliche Interessenvertretung verfügt über Möglichkeiten, die daraus entstehenden Disziplinierungswirkungen des strategischen Einsatzes von Leiharbeit zwar nicht vollständig stillzulegen, aber doch abzuschwächen. Sie kann über den Einsatz ihrer Veto-Macht oder mittels betrieblicher Tauschgeschäfte die weitere Substituierung von Festanstellungen durch Leiharbeiter zumindest teilweise verhindern. Eine Verbesserung der betrieblichen Situation der Leiharbeiter ist geeignet, den Druck auf die Stammbeschäftigten abzumildern. Besserstellungsvereinbarungen und gesonderte Tarifverträge sowie der Einsatz für die Übernahme von Leiharbeitern in feste Beschäftigungsverhältnisse schwächen den „stummen Zwang der ökonomischen Verhältnisse“ (Marx) in der innerbetrieblichen Konkurrenzsituation ab. Die Herstellung von Transparenz und die Einflussnahme auf die Verteilung von Mehrarbeit, Prämien und Qualifikation hat letztendlich zwei Gesichter: Das eine Extrem wäre der Einsatz für die nahezu vollständige Integration der Leiharbeiter in den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt. Hier würde man jedoch den Konkurrenzdruck auf die Stammbeschäftigten massiv erhöhen. Das andere Extrem wäre die Bevorzugung der Stammbeschäftigten im innerbetrieblichen Arbeitsmarkt, was allerdings in einem Protektionismus zu Gunsten der Stammbeschäftigten enden könnte. Letztendlich steht die Interessenvertretung vor der schwierigen Aufgabe, beide Gruppen – Stammbeschäftigte und Leiharbeiter – beständig für die Interessen der jeweils anderen Gruppe zu sensibilisieren und Kompromisse herzustellen.

8. Epilog – Die Krise

Auf den ersten Blick scheint es der Albtraum aller Sozialwissenschaftler zu sein. Noch während das empirische Material ausgewertet wird, wälzt sich der Gegenstand um. Die eigenen Ergebnisse werden von der Realität überholt. Auf den ersten Blick ist uns genau das passiert. Das Forschungsprojekt wurde am Anfang des Aufschwungs beantragt, die Betriebsfallstudien auf dem Höhepunkt des Konjunkturzyklus durchgeführt, der Bericht erscheint jedoch mitten in der wohl schwersten Finanz- und Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit. In den Fallbetrieben sieht es heute völlig anders aus als zum Zeitpunkt der Erhebung. Damals, im ersten Halbjahr 2008, waren die Auftrags-

bücher voll, die Beschäftigten leisteten im erheblichen Maße Mehrarbeit und die Interessenvertretungen verfügten über einen entsprechenden Machthebel. Heute liest man hingegen fast täglich Meldungen über Auftragseinbrüche in Angst einflößender Höhe, nur der massenhafte Einsatz von Kurzarbeit verhindert betriebsbedingte Kündigungen in größerem Umfang. Das Gros der von uns interviewten Leiharbeitskräfte gehört zu den mehr als 300.000 Leiharbeitern, die seit Herbst 2008 ihre Beschäftigung verloren haben. Nur noch in wenigen Fallbetrieben finden sich heute Leiharbeiter. Die Entlassung der Leiharbeitskräfte aus den Einsatzbetrieben verlief nach unseren Informationen weitgehend reibungslos: Um die Profitabilität oder die Rendite trotz der Auftragseinbrüche zu stabilisieren, wurden die Leiharbeitskräfte an die Verleihfirmen zurückgeschickt. Gegen diese Praxis wurde selbst von den Interessenvertretungen nur in wenigen Fällen Widerstand geleistet. Am Bekanntesten sind hier die Beispiele Audi Ingolstadt und Ford Köln. In dem einen Fall gelang es der IG Metall, eine Transfergesellschaft für Leiharbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsverhältnis zu etablieren, in dem anderen setzte die Gewerkschaft mit den Betriebsräten eine Anwendung der Kurzarbeiterregelungen für die Leiharbeiter durch. In den meisten anderen Fällen haben sich die Interessenvertretungen jedoch weitgehend passiv verhalten.

Zwar hat die Krise längst nicht alle Branchen und Unternehmen erreicht – einzelne Betriebe wie das BMW-Werk Leipzig stellen gegen den aktuellen Trend sogar erneut Leiharbeitskräfte ein (Die Welt, 2.7.2009) –, es spricht jedoch sehr viel dafür, dass sich die Leiharbeiterzahlen in den nächsten Monaten noch weiter verringern werden. Bisher kann kein Experte vorhersagen, wie sich die Finanz- und Wirtschaftskrise in den nächsten Monaten entwickeln wird, dementsprechend vage sind auch die Prognosen über die Entwicklung der Leiharbeit. Folgt aus den dramatischen Entwicklungen, dass die hier präsentierten Ergebnisse nur noch historischen Wert haben? Im Gegenteil: Wenn sich die rechtlichen Bedingungen des Leiharbeitseinsatzes nicht gravierend ändern, wird die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise mittel- und langfristig sogar einen beschleunigenden Effekt auf die Ausbreitung der in diesem Bericht untersuchten neuen Nutzungsstrategien von Leiharbeit haben. Leiharbeit wird nicht trotz, sondern vor allem wegen der aktuellen Krise weiter und noch schneller wachsen. Aus der vorangegangenen Analyse der neuen Einsatzkonzepte und ihrer Folgen für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen lassen sich mindestens drei Gründe ableiten, die für eine beschleunigte Ausbreitung der Leiharbeit im Allgemeinen und ihrer strategischen Nutzung im Besonderen sprechen: Lerneffekte auf Seiten des Managements, der anhaltende Trend der Re-Taylorisierung der Produktionsarbeit und die mit der strategischen Nutzung verbundenen Schließungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt. Im Zusammenspiel sorgen die drei Faktoren dafür, dass mit einer beschleunigten Ausbreitung der strategischen Nutzung der Leiharbeit im nächsten Aufschwung zu rechnen ist.

(1) Im zurückliegenden Konjunkturzyklus sind, das zeigt sich auch in unseren Fallstudien, nicht wenige Unternehmens- und Betriebsleitungen im Zusammenhang mit dem Leiharbeitseinsatz auf den Geschmack gekommen. Ursprünglich etabliert, um Entlassungskosten zu sparen und Tarifverträge zu umgehen, hat sich die strategische Nutzung als arbeits- und leistungspolitischer Hebel entpuppt, mit dem ein willkommener Druck auf die Stammbesellschaft ausgeübt werden kann. Die gegenwärtige Krise kann durchaus als Katalysator einer weiteren Verbreitung der neuen Einsatzkonzepte wirken. Denn aus der Perspektive eines an kurzfristigen Renditen orientierten Managements hat sich die Nutzung des Flexibilisierungsinstruments Leiharbeit als kurzfristige Absicherung der Kapitalrendite oder der Profitabilität gegen das Absatzrisiko bewährt. Im Boom wurden Lohnkosten gespart, im Abschwung fielen für die Leiharbeitskräfte keine Entlassungskosten an. Dass den kurzfristigen Kosteneinsparungen möglicherweise langfristige Folgekosten in Form von sinkender Mitarbeiterloyalität, einer Überalterung der Belegschaften, Qualitätsproblemen und einer Erosion der Innovationsfähigkeit gegenüberstehen, wird unter dem Druck der Kurzfristigkeit kaum wahrgenommen. Solange kurzfristige Zeithorizonte das Managementhandeln dominieren, drohen die neuen Nutzungsstrategien zu einer Managementmode zu werden, die, wie sich in unseren Fallstudien bereits andeutet, auch in Unternehmen vordringt, deren Management gar nicht unmittelbar dem kurzfristigen Druck der Finanz- oder Kapitalmärkte unterliegt.

(2) Parallel öffnet der anhaltende Trend der Re-Taylorisierung der Produktionsarbeit betriebliche Bereiche für die strategische Nutzung der Leiharbeit, die sich in der Vergangenheit aufgrund relativ langer Anlernzeiten gegen einen umfassenden und vor allem dauerhaften Leiharbeitsinsatz gesperrt haben. Ein wesentlicher Effekt des „neuen“ flexiblen Taylorismus – hohe Variantenvielfalt bei gleichzeitiger Standardisierung und Zerlegung der Arbeitsabläufe und hohem Zeitdruck durch das Fließprinzip – ist die Entwertung des betrieblichen Erfahrungswissens der Arbeitskräfte. Durch die Reorganisation der Produktionssysteme wird das Erfahrungswissen auch der qualifizierten Facharbeiter in die Daten- und Informationsverarbeitungssysteme verlagert, die somit nicht nur den Produktionsfluss und die Warenströme steuern, sondern auch die Arbeit. Ohne dass sich die formalen Qualifikationsanforderungen verringern, reduzieren sich in den reorganisierten Bereichen die Anlernzeiten. Mit der sinkenden Bedeutung des Erfahrungswissens steigt die Ersetzbarkeit auch der qualifizierten Arbeitskräfte, so dass die Hürden für eine strategische Nutzung der Leiharbeit sinken. Es ist davon auszugehen, dass die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise gerade in den in besonderem Maße von den weltwirtschaftlichen Erschütterungen betroffenen weltmarktorientierten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie zu einem neuerlichen Rationalisierungsschub führen wird, der, wenn er in die Richtung eines flexiblen Taylorismus geht, den Boden für eine Ausweitung der neuen Einsatzkonzepte in qualifizierte Facharbeiterbereiche bereiten wird.

(3) Mit der strategischen Nutzung von Leiharbeit gehen auf der betrieblichen Ebene Schließungsprozesse einher, die auf dem externen Arbeitsmarkt für die Verleihfirmen die Verfügbarkeit auch qualifizierter Arbeitskräfte erhöhen. In den Fallbetrieben führt in den meisten Montage- und Fertigungsbereichen der Weg in den Einsatzbetrieb nur noch über ein Leiharbeitsverhältnis. Direkt vom externen Arbeitsmarkt werden in diesen Berufsgruppen kaum noch Arbeitskräfte rekrutiert. Damit sinken für Arbeitskräfte, die in der aktuellen Krise arbeitslos werden, die Chancen, direkt in ein reguläres Arbeitsverhältnis zurückzukehren. Faktisch hat die strategische Nutzung der Leiharbeit durch diese Schließungsprozesse einen selbstverstärkenden Effekt: Je mehr Betriebe die neuen Nutzungsstrategien einsetzen, desto größer ist die Verfügbarkeit auch an qualifizierten Leiharbeitskräften. Die Reaktionen der Verleihfirmen auf die aktuelle Krise sind ein deutliches Anzeichen dafür, dass sich die Leiharbeit schrittweise in den Qualifikationsketten nach oben arbeitet: Während im Helfersegment Leiharbeitskräften in großer Zahl betriebsbedingt gekündigt werden, versuchen die Verleihfirmen qualifizierte Arbeitskräfte zu halten. Wenn sich die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise, wie zu erwarten ist, zu einer handfesten Arbeitsmarktkrise auswächst, wird ihr wahrscheinlich auch in Bezug auf die Schließungsprozesse am Arbeitsmarkt eine beschleunigende Funktion zukommen. Die Verleihfirmen warten nur darauf, arbeitslos gewordene Facharbeiter als potenzielle Leiharbeitskräfte zu rekrutieren und diese, wenn der Abschwung nachlässt und eine wirtschaftliche Erholung einsetzt, als Leiharbeitskräfte an Betriebe der Metall- und Elektroindustrie zu verleihen.

Eine Bemerkung zum Abschluss: Zwar wird die strategische Nutzung von Leiharbeit unabhängig von einer Ausweitung im nächsten Konjunkturzyklus auf absehbare Zeit ein quantitativ beschränktes Phänomen bleiben, dennoch kommt den neuen Nutzungsstrategien eine besondere Bedeutung zu. Denn mit den weltmarktorientierten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie sind es die Kerne des deutschen, stark exportabhängigen Wachstumsmodells, die in besonderem Maße vom Funktionswandel der Leiharbeit betroffen sind. Zum einen sind die in dieser Studie untersuchten Betriebe „stilbildende“ Betriebe, die als Vorbilder für andere Betriebe nicht nur des verarbeitenden Gewerbes fungieren. Schon während des vergangenen Konjunkturzyklus war eine schrittweise Ausweitung der neuen Einsatzkonzepte auf die Nahrungsmittelindustrie, die Chemieindustrie und auch den Krankenhaussektor zu beobachten. Zum anderen geben die hier untersuchten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als fokale Unternehmen den Flexibilitätsdruck, den sie nach innen durch die strategische Nutzung von Leiharbeit an die Beschäftigten weiterreichen, auch an Betriebe aus Branchen weiter, die auf den ersten Blick nichts mit der Metall- und Elektroindustrie zu tun haben. Selbst familiengeführte Klein- und Mittelbetriebe, die nicht dem Druck der Finanz- und Kapitalmärkte unterliegen, geraten auf diese Weise unter starken Anpassungsdruck. Abhängig von den Branchentraditionen und vom Charakter der Arbeit nutzen diese Betriebe, wenn schon nicht Leiharbeit, so doch

andere Formen nicht-standardisierter Beschäftigung wie freie Mitarbeit, geringfügige Beschäftigung oder Arbeit auf Abruf, um den hohen Flexibilitätsdruck zu bearbeiten. Entlang der Wertschöpfungsketten breiten sich auf diese Weise Arbeitsverhältnisse mit einem hohen Prekaritätsrisiko aus. Insofern kommt den in dieser Studie untersuchten Betrieben und der strategischen Nutzung von Leiharbeit eine qualitativ weitaus größere Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in Deutschland zu, als man es auf den ersten Blick vermuten könnte.

9. Anhang

9.1 Literaturverzeichnis

Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organisations, in: *Personnel Management* 8, S. 28–31.

Aulenbacher, B. (2009): Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekarisierungs- und Geschlechterforschung, in: Castel, R./Dörre, K. (Hg.): *Prekarität – Abstieg – Ausgrenzung. Die soziale Frage am Anfang des 21. Jahrhunderts*, Frankfurt a.M.: Campus, S. 65–80.

Aust, A./Holst, H. (2006): Gewerkschaften und prekär Beschäftigte. Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten, in: *Industrielle Beziehungen* 13 (4), S. 291–313.

Beaud, S./Pialoux, M. (2004): *Die verlorene Zukunft der Arbeiter*, Konstanz: UVK Universitätsverlag.

Becker, H. (2005): *Auf Crashkurs: Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb*, Berlin: Springer. 2. Auflage.

Bellmann, L./Kühl, A. (2007): *Weitere Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des IAB-Betriebspanels. Abschlussbericht*, Düsseldorf: HBS.

Bescherer, P./Röbenack, S./Schierhorn, K. (2008): Nach Hartz IV: Erwerbsorientierungen von Arbeitslosen, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 33–34, S. 19–24.

Bispinck, R./Schulten, T. (2009): Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems, in: *WSI-Mitteilungen* 62 (4), S. 201–209.

Bohnsack, R. (2007): *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden*, Opladen: Budrich. 6. Auflage.

Bosch, G./Kalina, T./Weinkopf, C. (2008): Niedriglohnbeschäftigte auf der Verliererseite, in: *WSI-Mitteilungen* 61 (8), S. 423–440.

Bourdieu, P. (1997): *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*, Konstanz: UVK.

Bourdieu, P. (2000): *Die zwei Gesichter der Arbeit. Interdependenzen von Zeit- und Wirtschaftsstrukturen am Beispiel der Ethnologie der algerischen Übergangsgesellschaft*, Konstanz: UVK.

Boyer, R./Freysenet, M. (2002): *Produktionsmodelle: Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Berlin: edition sigma.

- Brandt, T./Schulten, T. (2008): Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und die Erosion des Flächentarifvertrags, in: WSI-Mitteilungen 61 (10), S. 570–576.
- Brinkmann, U./Dörre, K./Röbenack, S. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Bonn: FES.
- Broschak, J. P./Davis-Blake, A. (2006): Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: the Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements, in: Academy of Management Journal 2, S. 371–393.
- Bundesagentur für Arbeit (2008): Branchen und Berufe in Deutschland: Zeitarbeit 1997–2007, Nürnberg: BA.
- Caprile, M./Llorens, C. (2001): Outsourcing and industrial relations in motor manufacturing, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Carnoy, M./Castells, M./Benner, C. (1997): Labour markets and employment practices in the age of flexibility: A case study of Silicon Valley, in: International labour review 1, S. 47–48.
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit, Konstanz: UVK.
- Castel, R./Dörre, K. (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt a.M.: Castel.
- Chesnais, F. (2003): Das finanzdominierte Akkumulationsregime: theoretische Begründung und Reichweite, in: Zeller, C. (Hg.): Die globale Enteignungsökonomie, Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 217–254.
- Deiß, M. (1989): Entwicklungen der Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben der Möbelindustrie, in: Altmann, N./Sauer, D. (Hg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt a.M.: Campus, S. 53–88.
- Deiß, M./Döhl, V. (1992): Vernetzte Produktion: Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie; mit Beiträgen zu Entwicklungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan und Schweden, Frankfurt a.M.: Campus.
- Deutschmann, C. (2008): Die Finanzmärkte und die Mittelschichten: der kollektive Buddenbrooks-Effekt, in: Leviathan 36 (4), S. 501–517.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Dörre, K. (2009): Prekarität im Finanzmarkt-Kapitalismus, in: Castel, R./Dörre, K. (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung - Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt/M.: Campus, S. 35–64.
- Dörre, K./Kraemer, K./Speidel, F. (2004): Prekäre Arbeit, in: Das Argument 245, S. 378–397.
- Dörre, K./Brinkmann, U. (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Windolf, P. (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 58–84.

- Dörre, K./Holst, H. (2007): Funktionswandel von Leiharbeit, Projektantrag Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt a.M.: OBS.
- Doleschal, R. (1989): Just-in-Time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben, in: Altmann, N./Sauer, D. (Hg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt a.M.: Campus, S. 155–205.
- Dudenhöffer, F./Büttner, C. (2006): Der Wettbewerbsfaktor Zeitarbeit in der Automobilindustrie, in: Ifo Schnell-dienst 59 (9), S. 30–36.
- Durand, J.-P. (2007): The invisible Chain. Constraints and Opportunities in the New World of Employment, Basingstoke: MacMillan.
- Esterhazy, M./Nayabi, K. H./Hellingrath, B. (2006): Build-to-Order: Wie kann Dells Produktionssystem auf die Automobilindustrie übertragen werden, Stuttgart: Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung.
- Forde, C. (2001): Temporary Arrangements: the Activities of Employment Agencies in the UK, in: Work, Employment and Society 3, S. 631–644.
- Haipeter, T. (2009): Erosion der industriellen Beziehungen? Die Folgen der Globalisierung für Tarifsystem und Mitbestimmung in der deutschen Automobilindustrie, in: Lehndorff, S. (Hg.): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des Kapitalismusmodells, Hamburg: VSA, S. 57–80.
- Haipeter, T./Banyuls, J. (2007): Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie, in: Leviathan 35 (3), S. 373–400.
- Hartz Kommission (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit, Berlin: BMAS.
- Holst, H. (2009): Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeitspolitischen Folgen, in: WSI-Mitteilungen 62 (3), S. 143–149.
- Hürtgen, S./Lüthje, B./Schumm, W./Sproll, M. (2009) Von Silicon Valley nach Shenzhen: Globale Produktion und Arbeit in der IT-Industrie, Hamburg: VSA.
- IG Metall (2007): Sozialreport Zeitarbeit, Berlin: IGM Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen.
- Jürgens, U. (2005): Outsourcing & Co. – Zur Neustrukturierung der Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie, in: EED/Germanwatch (Hg.): Wie weit reicht die Verantwortung von Unternehmen? Handels- und Zulieferbeziehungen von multinationalen Unternehmen, Leverkusen: EED, S. 6–16.
- Jürgens, U./Reutter, W. (1989): Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie, in: Altmann, N./Sauer, D. (Hg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt a.M.: Campus, S. 119–143.
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M./Teipen, C. (2006): Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model? Discussion Paper III 2006–302, Berlin: WZB.

- Kädtler, J./Sperling, H. J. (2001): Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen? In: SOFI-Mitteilungen 29/2001, S. 23–43.
- Kalleberg, A. L. (2001): Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century, in: British Journal of Industrial Relations 39, S. 479–504.
- Kalleberg, A. L. (2003): Flexible Firms and Labor Market Segmentation. Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers, in: Work and Occupations 2, S. 154–175.
- Kinkel, S./Lay, G. (2005): Automobilzulieferer in der Klemme. Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung, in: Pries, L./Hertwig, M. (Hg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Berlin: edition sigma, S. 59–74.
- Kock, K. (1990): Die austauschbare Belegschaft. Flexibilisierung durch Fremdfirmen und Leiharbeit, Köln: Bund-Verlag.
- Kraemer, K./Speidel, F. (2004): Prekäre Leiharbeit. Zur Integrationsproblematik einer atypischen Beschäftigungsform, in: Vogel, B. (Hg.) (2004): Leiharbeit: Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform, Hamburg: VSA-Verlag, S. 119–153.
- Kratzer, N./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. (2008): Leistungspolitik als Feld „umkämpfter Arbeit“, in: Prokla 38 (150), S. 11–26.
- Lehndorff, S. (2009): Reif für die Krise, in: ders. (Hg.): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des Kapitalismusmodells, Hamburg: VSA, S. 7–19.
- Lessenich, S. (2008): Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus, Bielefeld: Transcript.
- Lessenich, S. (2009): „Neue Mitte“: Das Ende der Planwirtschaft, in: Castel, R./Dörre, K. (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt a.M.: Campus, S. 259–268.
- Manske, A. (2008): Das Ende der Eindeutigkeiten? Die Prekarisierung der Arbeitsgesellschaft aus genderpolitischer Perspektive, in: Geißel, B./Manske, A. (Hg.): Kritische Vernunft für demokratische Transformationen, Opladen: Budrich UniPress, S. 135–159.
- Meißner, H.-R./Kisker, K. P./Bochum, U./Aßmann, J. (1994): Die Teile und die Herrschaft: Die Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen, Berlin: edition sigma.
- Miegel, M./Wagl, S./Schulte, M. (2007): Die Rolle der Zeitarbeit in einem sich ändernden Arbeitsmarkt, Bonn: DIS AG.
- Noller, P./Vogel, B./Kronauer, M. (2004): Zwischen Integration und Ausgrenzung – Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Hans-Böckler-Stiftung, Göttingen: SOFI.
- Offe, C. (2005): Soziale Sicherheit im supranationalen Kontext. Europäische Integration und die Zukunft des ‚Europäischen Sozialmodells‘, in: Miller, M. (Hg.): Welten des Kapitalismus, Frankfurt a.M.: Campus, S. 189–226.

Paugam, S. (2008): Die elementaren Formen der Armut, Hamburg: Hamburger Edition.

Paugam, S. (2009): Die organische Solidarität vor der Herausforderung der doppelten Prekarisierung von Arbeit und Beschäftigung, in: Castel, R./Dörre, K. (Hg.): Prekarität – Abstieg – Ausgrenzung. Die soziale Frage am Anfang des 21. Jahrhunderts, Frankfurt a.M.: Campus. S. 175–196.

Pries, L./Hertwig, M. (2005): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft?, Berlin: edition sigma.

Promberger, M. (2006): Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis, in: WSI-Mitteilungen 59, S. 263–269.

Promberger, M./Bellmann, L./Dreher, C./Sowa, F./Schramm, S./Theuer, S. (2006): Leiharbeit im Betrieb – Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform, Nürnberg: IAB.

Purcell, J. (2004): Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow? In: British Journal of Industrial Relations 4, S. 705–725.

Raehlmann, I. (1996): Entwicklung von Arbeitsorganisationen. Voraussetzungen, Möglichkeiten, Widerstände, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Scheuplein, C./Jürgens, U./Meißner, H.-R./Hüner, A. (2007): Im Windschatten beschleunigt: Die Automobilindustrie in Ostdeutschland 1995–2006, Frankfurt a.M.: OBS

Seifert, H./Brehmer, W. (2008): Leiharbeit: Funktionswandel einer flexiblen Beschäftigungsform, in: WSI-Mitteilungen 61, S. 335–341.

Silver, B. (2003): Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870, Cambridge: University Press.

Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a.M.: Campus.

Streck, W./Höppner, M. (2003): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt a.M.: Campus.

Theodore, N./Peck, J. (2002): The Temporary Staffing Industry: Growth Imperatives and Limits to Contingency, in: Economic Geography 4, S. 463–493.

Trocka, D./Sunder, M. (2008): Zeitarbeit im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe, in: IWH Wirtschaft im Wandel 14 (8), S. 312–314.

Vogel, B. (2004a): Leiharbeit: Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform, Hamburg: VSA.

Vogel, B. (2004b): Der Nachmittag des Wohlfahrtsstaates. Die politische Ordnung sozialer Ungleichheit, in: Mittelweg 36, S. 36–55.

- Vogel, B. (2009): Wohlstandskonflikte. Soziale Fragen, die aus der Mitte kommen, Hamburg: Hamburger Edition.
- Voss-Dahm, D. (2009): Warum Simone auch zukünftig weniger verdient als Simon. Ursachen geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Einzelhandel, in: Lehdorff, S. (Hg.): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des Kapitalismusmodells, Hamburg: VSA, S. 81–109.
- Walter, L. (2005): Som hand i handske: en studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag, Göteborg: BAS.
- Wassermann, W./Rudolph, W. (2007): Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung. Anforderungen und Arbeitsressourcen von Betriebsräten in Betrieben mit hohem Leiharbeiteranteil. HBS-Arbeitspapier 148, Düsseldorf: HBS.
- Weinkopf, C./Vanselow, A. (2008): (Fehl-)Entwicklungen in der Zeitarbeit? Bonn: FES.
- Windolf, P. (2005): Was ist Finanzmarktkapitalismus? In: Windolf, P. (Hg.): Finanzmarktkapitalismus. Analyse zum Wandel von Produktionsregimen, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 20–57.
- Windolf, P. (2008): Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstklasse des Finanzmarkt-Kapitalismus, in: Zeitschrift für Soziologie 37 (5), S. 516–535.
- Wirth, C. (1994): Veränderungen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und Risiken für die Interessenvertretung – Das Beispiel Einzelhandel, in: WSI-Mitteilungen 47 (12), S. 770–776.
- Wirth, C. (2000): Industrielle Beziehungen als „negotiated order“, in: Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 7 (1), S. 43–68.

9.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die sechs Betriebe der Intensivfallstudien	8
Tabelle 2:	Betriebliche Nutzungsstrategien von Leiharbeit als Flexibilisierungsinstrument	15
Tabelle 3:	Die konkreten betrieblichen Nutzungsstrategien der Intensivfallstudien im Vergleich	42

Die Otto Brenner Stiftung ...

... ist die gemeinnützige Wissenschaftsstiftung der IG Metall. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt am Main. Als Forum für gesellschaftliche Diskurse und Einrichtung der Forschungsförderung ist sie dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Ausgleich zwischen Ost und West.

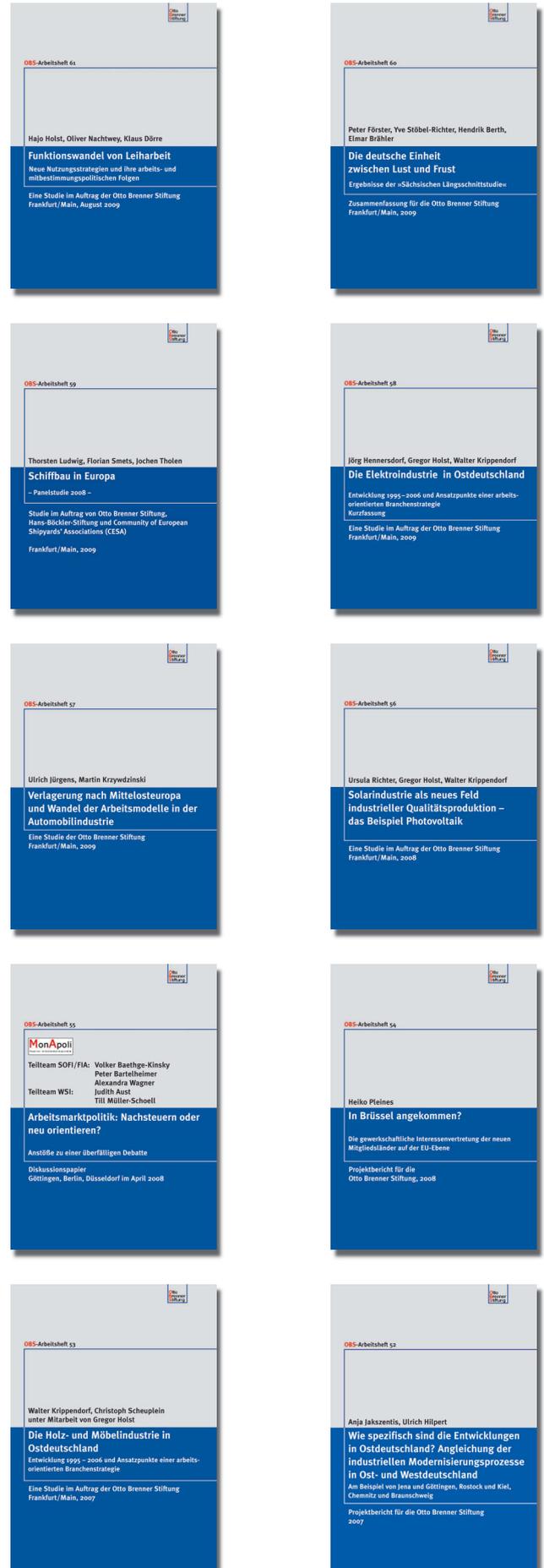
... initiiert den gesellschaftlichen Dialog durch Veranstaltungen, Workshops und Kooperationsveranstaltungen (z.B. im Herbst die OBS-Jahrestagungen), organisiert internationale Konferenzen (MOE-Tagungen im Frühjahr), lobt jährlich den „Brenner-Preis für kritischen Journalismus“ aus, fördert wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Themen, vergibt Kurzstudien und legt aktuelle Analysen vor.

... macht die Ergebnisse der geförderten Projekte öffentlich zugänglich

lich und veröffentlicht z.B. die Ergebnisse ihrer Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“. Die Arbeitshefte werden, wie auch alle anderen Publikationen der OBS, kostenlos abgegeben. Über die Homepage der Stiftung können sie auch elektronisch bestellt werden. Vergriffene Hefte halten wir als PDF zum Download bereit.

... freut sich über jede ideelle Unterstützung ihrer Arbeit. Aber wir sind auch sehr dankbar, wenn die Arbeit der OBS materiell gefördert wird.

... ist zuletzt durch Bescheid des Finanzamtes Frankfurt am Main V (-Höchst) vom 20. März 2009 als ausschließlich und unmittelbar gemeinnützig anerkannt worden. Aufgrund der Gemeinnützigkeit der Otto Brenner Stiftung sind Spenden steuerlich absetzbar bzw. begünstigt.



Unterstützen Sie unsere Arbeit, z. B. durch eine zweckgebundene Spende

Spenden erfolgen nicht in den Vermögensstock der Stiftung, sie werden ausschließlich und zeitnah für die Durchführung der Projekte entsprechend des Verwendungszwecks genutzt.

Bitte nutzen Sie folgende Spendenkonten:

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Förderung der internationalen Gesinnung und des Völkerverständigungsgedankens

Konto:	905 460 03	oder	161 010 000 0
BLZ:	500 500 00		500 101 11
Bank:	HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Frankfurt/Main

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland (einschließlich des Umweltschutzes),
- Entwicklung demokratischer Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa,
- Verfolgung des Zieles der sozialen Gerechtigkeit.

Konto:	905 460 11	oder	198 736 390 0
BLZ:	500 500 00		100 101 11
Bank:	HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Berlin

Geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse auf dem Überweisungsträger an, damit wir Ihnen nach Eingang der Spende eine Spendenbescheinigung zusenden können. Oder bitten Sie in einem kurzen Schreiben an die Stiftung unter Angabe der Zahlungsmodalitäten um eine Spendenbescheinigung. Verwaltungsrat und Geschäftsführung der Otto Brenner Stiftung danken für die finanzielle Unterstützung und versichern, dass die Spenden ausschließlich für den gewünschten Verwendungszweck genutzt werden.

www.otto-brenner-stiftung.de