

## 'Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung': Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen

Hertwig, Markus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hertwig, M. (2009). 'Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung': Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(3), 254-272. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343199>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Markus Hertwig\*

## **„Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“ – Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen\*\***

**Zusammenfassung** – Angesichts der Ausweitung des Leiharbeitseinsatzes, der zum Teil mit negativen Folgen für die Arbeitnehmer verbunden sein kann, suchen Gewerkschaften nach Möglichkeiten zur ‚Humanisierung‘ der Leiharbeit. Eine bislang wenig beachtete Alternative zur Leiharbeit stellt dabei die sog. ‚kollegiale Arbeitnehmerüberlassung‘ dar, die auf Basis eines Tarifvertrages den Austausch von Personal zwischen Unternehmen ermöglicht. Anhand von zwei Fallbeispielen wird untersucht, unter welchen Bedingungen kollegiale Arbeitnehmerüberlassung funktioniert und welche Folgen diese Form des Personaltransfers für Betriebe und Beschäftigte besitzen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass kollegiale Arbeitnehmerüberlassung eine gewerkschaftliche Strategie gegen die möglichen negativen Folgen gewerblicher Leiharbeit und gleichzeitig ein (zusätzliches) Instrument für Unternehmen sein kann, um die Personalflexibilität zu erhöhen.

### **Chances and Problems of Tempory Work based on Collective Agreements**

**Abstract** – For a long period, the temporary work sector was booming. Because of the sometimes negative consequences concerning the working conditions of employees, trade unions seek options for a ‚humanization‘ of temporary work. However, alternatives of traditional temporary work have so far not been discussed or analyzed adequately. One legal alternative is temporary work, which is based on collective agreements. The paper examines this relatively new instrument of external flexibility on the basis of two case studies. The structures and processes as well as the working conditions and the benefits for firms are analyzed. The results demonstrate that personal leasing based on collective agreements can be a reasonable strategy for trade unions and for companies to enhance flexibility and cope with some problems of traditional temporary work.

Key words: **temporary work, flexibility, employee leasing,  
collective agreements**

---

\* Dr. Markus Hertwig, Jg. 1972, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung, Gebäude GB 04/46, Universitätsstr. 150, D – 44780 Bochum. E-mail: markus.hertwig@rub.de.

\*\* Der Autor dankt den Herausgebern und den anonymen Gutachtern für wertvolle Hinweise.

Artikel eingegangen: 26.9.2008

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.6.2009.

## 1. Einleitung und Problemstellung

Lange Zeit verzeichnete die Zeitarbeitsbranche ein erhebliches Wachstum. Angesichts unsicherer Marktbedingungen stehen viele Unternehmen vor der Aufgabe, ihre Produktionskapazitäten an wechselnde Auftragslagen anpassen zu müssen. Flexibilisierungsmöglichkeiten werden oftmals beim Personaleinsatz gesucht. Dabei stehen Unternehmen prinzipiell verschiedene Optionen der Anpassung des Arbeitskräfteeinsatzes zur Verfügung: *Interne* Maßnahmen zur Flexibilisierung – wie beispielsweise Arbeitszeitkonten, zeitlich befristete Kurzarbeit oder Umsetzungen von Personal in andere Betriebsteile – werden hauptsächlich in Großbetrieben angewendet (Hohendanner/Bellmann 2006; Klein-Schneider 2003). Um *externe* Flexibilisierung zu schaffen, greifen Unternehmen zunehmend auf *gewerbliche* Leih- oder Zeitarbeit<sup>1</sup> zurück (Alewell 2006; Promberger 2006a; Promberger 2006b; Seifert/Brehmer 2008).<sup>2</sup> Dabei reduzieren sie das eigene Personal, das durch langfristige Verträge gebunden ist, auf eine „kleine, breit qualifizierte und flexibel einsetzbare Stammebelegschaft“ (Nienhüser/Baumhus 2002: 61); Flexibilität wird über den Einsatz von Fremdpersonal<sup>3</sup> erzielt, welches von einem Personalleasing-Unternehmen für einen begrenzten Zeitraum ausgeliehen wird. Dabei verleiht ein Personalleasing-Unternehmen, dessen Geschäftszweck die Arbeitnehmerüberlassung darstellt, bei ihm regulär – d.h. auf Basis eines Arbeitsvertrages mit den üblichen steuer-, arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Pflichten – angestellte Arbeitskräfte an andere Firmen auf Basis eines Überlassungsvertrages. Zwischen den ausleihenden Firmen und den Leiharbeitskräften existiert jedoch keinerlei Vertragsgrundlage. Das ausleihende Unternehmen besitzt für die Dauer der Verleihung das Weisungsrecht zum Einsatz der Arbeitskraft. Die Entlohnung erfolgt durch das verleihende Unternehmen, welches auf Basis der von den Leiharbeitern geleisteten Arbeitszeit entsprechende Zahlungen des ausleihenden Unternehmens erhält. Das Personalleasing-Unternehmen bedarf zur Ausübung der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung einer gebührenpflichtigen Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit. Dementsprechend enthält das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) weitreichende Vorschriften, die den Schutz der Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer<sup>4</sup> gewährleisten sollen (s. auch Nienhüser/Baumhus 2002). Da die Flexibilisierungspotenziale gewerblicher Leiharbeit auf die Kompensation eines erhöhten

<sup>1</sup> Die Begriffe Zeit-, Leiharbeit und Personalleasing werden hier synonym verwendet. Die Begriffe ‚kollegiale Arbeitnehmerüberlassung‘ bzw. ‚kollegiale Leiharbeit‘ bezeichnen nachfolgend immer die ‚tarifvertragliche‘ Arbeitnehmerüberlassung und werden von der ‚gewerblichen‘ Leiharbeit unterschieden.

<sup>2</sup> Bezogen auf die quantitative Bedeutung wird festgestellt, dass Leiharbeit nach wie vor eher ein Randphänomen ist, welches lediglich zwei Prozent der Gesamtbeschäftigung umfasst (Seifert/Brehmer 2008: 335; s. auch Promberger 2006b).

<sup>3</sup> Zum Begriff des ‚Fremdpersonals‘ siehe auch Nienhüser/Baumhus (2002: 64). Zentrales Kriterium ist, dass die ‚Leiharbeiter‘ keine ‚arbeitsrechtliche Beziehung zu dem Betrieb, in dem sie eingesetzt werden bzw. dem ihre Arbeitsleistung letztlich zugute kommt‘, besitzen, sondern bei einem anderen Unternehmen angestellt sind.

<sup>4</sup> Nachfolgend wird der besseren Lesbarkeit wegen die männliche Form verwendet, wobei stets beide Geschlechter gemeint sind.

Personalbedarfs beschränkt sind, beschäftigen zahlreiche Unternehmen mittlerweile eine Art ‚Stamm-Leiharbeiter‘-Belegschaft, um auch konjunkturelle Täler flexibel bewältigen zu können oder (Klemm et al. 2008; Seifert/Brehmer 2008).

Für den Großteil der Leiharbeiter (63 Prozent) ist die Beschäftigung bei einer Personalleasing-Firma ein Weg aus der Arbeitslosigkeit. Leiharbeit ist jedoch häufig eine prekäre Beschäftigung. Sie geht mit einem im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis teilweise erheblich geringeren Einkommen, schlechteren Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsunsicherheit einher (Alewell 2006; Promberger 2006a). Unternehmen, die mit Hilfe von Leiharbeit nicht nur auf die Gewinnung numerischer und funktionaler Flexibilität, sondern auf die Einsparung von Personalkosten abzielen, profitieren gerade von der Prekarität der Leiharbeit. Vor diesem Hintergrund entwickeln die Gewerkschaften bereits seit den 1990er Jahren Strategien, die auf eine ‚Normalisierung‘ und ‚Humanisierung‘ der Leiharbeit hinwirken sollen. Hierzu zählen Tarifvertrags-Initiativen mit der Zeitarbeitsbranche und ‚Equal-Pay“-Vereinbarungen mit Unternehmen (DGB 2008a, 2008b).<sup>5</sup> Trotz der nachdrücklichen Kritik an der gewerblichen Leiharbeit werden Strategien, die eine *strukturell-institutionelle* Alternative zur Leiharbeit aufzeigen, bislang nur wenig diskutiert und umgesetzt.<sup>6</sup> Der vorliegende Beitrag thematisiert eine solche Alternative zur gewerblichen Leiharbeit. Gegenstand der Untersuchung ist die *nicht-gewerbliche* oder auch sogenannte ‚kollegiale‘ *Arbeitnehmerüberlassung*, die auf Basis von Tarifverträgen einen Personaltransfer zwischen Betrieben ermöglicht. In einigen Regionen haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände (AGV) bzw. Unternehmen Tarifverträge abgeschlossen, die – basierend auf den Regelungen des AÜG – einen Austausch von Arbeitnehmern zwischen diesen Betrieben erlauben. Für Unternehmen, die unter einen entsprechenden Tarifvertrag zum Personaltransfer fallen, gelten bestimmte Vorschriften des AÜG, wie z.B. die Genehmigungspflicht, nicht.<sup>7</sup> Das primäre Ziel der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung ist es,

<sup>5</sup> Bis in die 1990er Jahre hinein sahen die Gewerkschaften gewerbliche Leiharbeit als „modernen Sklavenhandel“ (IGMetall 1992) an und forderten folglich ein Verbot. Erst mit der Deregulierung des AÜG im Jahre 2002 und der Verankerung des Gleichstellungsgebots, demzufolge Leiharbeiter hinsichtlich ihrer Entlohnung und Arbeitsbedingungen nicht schlechter gestellt werden dürfen als vergleichbare Arbeitnehmer (ausgenommen, es existiert ein entsprechender Tarifvertrag), kam es zu Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und den zentralen Arbeitgeberverbänden der Zeitarbeitsbranche. Unter dem Druck der Christlichen Gewerkschaften, die teilweise Tarifverträge mit erheblich schlechteren Bedingungen abgeschlossen hatten, wurden auch unter dem Dach des DGB Vereinbarungen geschlossen, die im Endeffekt die benachteiligenden Arbeits- und Beschäftigungseffekte für Leiharbeiter zementierten (Aust/Holst 2006; s. auch DGB 2008a, 2008b). Die gewerbliche Leiharbeit verstößt aus Sicht der Gewerkschaften gegen wichtige Prinzipien wie die Einheit der Belegschaft und die Tarifeinheit. Die Betriebsräte der Entleihbetriebe fühlen sich für die Leiharbeiter oft nicht zuständig (Promberger 2006b).

<sup>6</sup> Eine Ausnahme sind Untersuchungen an „Arbeitskräftepools“ (vgl. Weinkopf 1993).

<sup>7</sup> Das AÜG ist „nicht anzuwenden auf die Arbeitnehmerüberlassung zwischen Arbeitgebern desselben Wirtschaftszweiges zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen, wenn ein für den Entleiher und Verleiher geltender Tarifvertrag dies vorsieht“ (AÜG §1 (3)).

die Personalkapazitäten eines Unternehmens an die Auftragslage anzupassen. Auf diese Weise sollen die notwendigen personellen Flexibilitätsziele erreicht und gleichzeitig negative Folgen gewerblicher Leiharbeit vermieden werden.

Im Zentrum des Beitrages steht die Frage nach den Bedingungen, Chancen und Problemen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung. Dazu werden nachfolgend zunächst kurz theoretische und empirische Befunde zum Personaltransfer zwischen Unternehmen resümiert (Abschnitt 2). Da die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung bislang nicht erforscht ist, beziehen wir uns hier im Wesentlichen auf die gewerbliche Leiharbeit. Die Darstellungen bilden damit gleichsam eine ‚Folie‘ bzw. einen Bezugsrahmen für die Untersuchung der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung. In Abschnitt 3 werden dann zwei regionale Initiativen kollegialer Arbeitnehmerüberlassung vorgestellt und miteinander verglichen. Die Empirie hierzu wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung – Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen“<sup>8</sup> erhoben. Die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden diskutiert und – wo dies möglich ist – mit einigen Befunden zur gewerblichen Leiharbeit kontrastiert. Da hinsichtlich der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung keine repräsentativen Ergebnisse vorliegen, handelt es sich im Wesentlichen um einen ersten Vergleich der Auswirkungen der verschiedenen Formen zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Unternehmen und Beschäftigte, der eine grobe Einschätzung und Bewertung der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung erlauben soll. Im Fazit werden einige Schlussfolgerungen gezogen und Handlungsempfehlungen formuliert (Abschnitt 4).

## 2. Theoretische und empirische Befunde zum Einsatz von Fremdpersonal

Als zentrale *Motive* des Einsatzes von Fremdpersonal werden aus Sicht von Unternehmen gemeinhin *Personalkostensenkung und Flexibilisierung* genannt (vgl. Nienhüser/Baumhus 2002). Unternehmen können durch Leiharbeit die durch ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis entstehenden *Kosten* vermeiden oder zumindest reduzieren. Hiermit sind vor allem die Ausgaben für Sozial- und Unfallversicherung, für Kündigungs- und Mutterschutz sowie zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall bezeichnet. Da die Kosten für die soziale Absicherung der Beschäftigten jedoch nicht vermieden, sondern nur auf das Leasing-Unternehmen verlagert werden, kann Leiharbeit nicht dauerhaft die Personalkosten der Entleihbetriebe senken. Die ‚Stärke‘ liegt eher in den *Flexibilisierungseffekten* des Instruments, wobei Fremdpersonal dabei helfen kann, temporäre Auslastungsspitzen flexibel abzufangen ohne bei sinkender Auftragslage die möglichen Kosten der Weiterbeschäftigung oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses tragen zu müssen. Neuere empirische Untersuchungen belegen dabei einen „Funktionswandel“ der Leiharbeit: Stand ursprünglich die Bewältigung eines temporären Personalbedarfs im Zentrum, nutzen Unternehmen Leiharbeit in jüngerer Zeit verstärkt zur Rekrutierung und Erprobung neuer Beschäftigter und zum Aufbau einer flexiblen Randbelegschaft (Seifert/Brehmer 2008) oder als Strategie, um die interne Konkurrenz unter den Beschäftigten zu erhöhen (Holst 2009).

---

<sup>8</sup> gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung (Projekt-Nr S-2006-924-2).

Der Einsatz von Fremdpersonal birgt mitunter einige *Probleme oder Nachteile*, die die von Unternehmen anvisierten positiven Effekte unter Umständen überkompensieren können. Je nach Marktlage sind nicht genügend und für die anvisierten Tätigkeiten entsprechend *qualifizierte* bzw. erfahrene Fachkräfte vorhanden oder ein ‚*matching*‘ von Angebot und Nachfrage kommt aufgrund mangelnder Transparenz der Märkte nicht zustande. Im Hinblick auf ‚*Insider-Outsider*‘-Effekte sind unterschiedliche Wirkungen denkbar bzw. empirisch beobachtet worden (Nienhüser/Baumhus 2002; Pfeifer 2006). Der Einsatz von Leiharbeitern führt möglicherweise zu Konflikten zwischen Leiharbeitern und Stammbesellschaft. Die *Stammbesellschaft* kann das von der Geschäftsleitung rekrutierte Fremdpersonal als Konkurrenz und damit als ‚Bedrohung‘ auffassen, die sie zu einer Intensivierung der Arbeitsleistung zwingen soll. Dies kann möglicherweise sogar Spannungen zwischen Geschäftsleitung und Stammbesellschaft hervorrufen, wenn die Leiharbeitsstrategie der Geschäftsleitung beispielsweise als Verstoß gegen die Normen der betrieblichen Sozialordnung interpretiert wird. Ebenso ist jedoch denkbar, dass die Stammbesellschaft die Leiharbeiter als willkommene Entlastung wahrnimmt, die sie von Überstunden und Wochenendschichten ‚befreit‘ und so möglicherweise vor überhöhten Flexibilisierungsanforderungen und vor Überlastung schützt. Die *Leiharbeiter* vergleichen ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen indes mit denen der Stammbesellschaft, woraus Motivationsverlust und Leistungsrückhaltung resultieren können; allerdings ist ebenso denkbar, dass Leiharbeiter sich als leistungsstarke und zuverlässige Arbeitskräfte beweisen wollen, um möglicherweise eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten.

Den vorliegenden empirischen Untersuchungen zufolge geht gewerbliche Leiharbeit im Vergleich zu regulärer Beschäftigung in der Regel mit schlechteren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einher (vgl. z.B. Alewell 2006; Promberger 2006a). Leiharbeiter verdienen durchschnittlich nur etwa 70 Prozent des Einkommens vergleichbarer regulärer Arbeitnehmer (WSI-Daten, zit. n. DGB 2008a).<sup>9</sup> Ihre Verweildauer in den ausleihenden Betrieben ist eher kurz: Die meisten Leiharbeiter sind zwischen einer Woche und drei Monaten beschäftigt. Auch die Arbeitsplatzsicherheit in den Personalleasingfirmen erscheint eher gering, denn nur ein Prozent der Arbeitsverhältnisse zwischen Leiharbeitern und Verleihunternehmen besteht länger als drei Jahre. Zwar bietet Leiharbeit gerade Arbeitslosen einen möglichen Weg in den Arbeitsmarkt, denn immerhin 63 Prozent der Leiharbeiter stehen vor Antritt der Beschäftigung in einer Personalleasingfirma in keinem Beschäftigungsverhältnis (s. Pfeifer 2006; Nienhüser/Baumhus 2002); die Übernahmequoten in ein Normalarbeitsverhältnis (‚Klebeffekt‘) betragen jedoch nur zwischen 15 (Antoni/Jahn 2006) und etwa 30 Prozent (Jahn/Rudolph 2002). Leiharbeiter haben es zudem schwerer, dauerhafte soziale Beziehungen zu Kollegen oder Vorgesetzten zu knüpfen. Ihre Autonomie im

<sup>9</sup> Einige Studien beziffern den Lohnrückstand auf 20 bis 44 Prozent (Nienhüser/Matiaske 2003); in einem Viertel der Fälle besteht keine Lohndifferenz zwischen Leiharbeitern und Stammbesellschaft (Seifert/Brehmer 2008). Multivariaten Analysen auf Basis der IAB-Daten von 1991 bis 1995 zufolge ist ein Lohnabstand von 21 Prozent (Männer) bzw. 19 Prozent (Frauen) auf die Beschäftigung bei einer Personalleasing-Firma zurückzuführen; darüber hinaus gehende Unterschiede erklären sich durch andere Merkmale der Beschäftigten wie z.B. Alter, Nationalität oder Qualifizierung (vgl. Alewell 2006).

Hinblick auf zentrale Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Aufgabenverteilung, Arbeitsmethoden, Arbeitszeitenregelung, Urlaub etc.), ihre Chancen auf Qualifizierung, Wissenserwerb und körperliche Unversehrtheit sind im Vergleich zu unbefristet Vollzeitbeschäftigten geringer (vgl. European-Foundation 2000; Kochan et al. 1994; Letourneux 1998). Mancherorts wird der Leiharbeit daher eine „Tendenz zur Prekarisierung“ (Rudolph/Schröder 1997: 117; s. auch Keller/Seifert 2006; Promberger 2006a) attestiert.

### **3. Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung in der Praxis – Erkenntnisse aus zwei Fallstudien**

Die tarifvertragliche kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ist ein junges und wenig erforschtes Instrument *externer Flexibilisierung* des betrieblichen Personaleinsatzes. Die folgenden Darstellungen basieren auf Erhebungen im Rahmen eines Forschungsprojektes zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung. Da zu Beginn der Untersuchung (Anfang 2007) kaum gesichertes Wissen über die praktische Umsetzung und die Effekte tarifvertraglicher Arbeitnehmerüberlassung vorhanden war, wurde die Studie als explorative Untersuchung konzipiert. Um einen ausgewogenen Einblick in die Praxis kollegialer Arbeitnehmerüberlassung zu erhalten, wurden dabei insgesamt sieben regionale Initiativen kontaktiert, in denen ein entsprechender Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung existiert. Dabei wurden Vorgespräche mit lokalen Gewerkschaftssekretären, Vertretern der Handwerkskammer oder des Arbeitgeberverbandes durchgeführt.<sup>10</sup> Neben Gesprächen mit Verbandsvertretern der regionalen Initiativen wurden exemplarische Falluntersuchungen in Ver- und Entleihbetrieben durchgeführt.<sup>11</sup> Da nur zwei der sieben Initiativen einen Personalaustausch auch tatsächlich über einen längeren Zeitraum vollzogen haben, bezog sich der größte Teil der Untersuchung auf diese beiden Initiativen. Die Interviews in den anderen regionalen Initia-

---

<sup>10</sup> Hierbei stellte sich *erstens* heraus, dass bestehende Tarifverträge bei den relevanten Akteuren oft nicht bekannt sind bzw. nur selten Anwendung finden: In einigen Regionen, in denen ein entsprechender Tarifvertrag zwischen regionalem Arbeitgeberverband und Gewerkschaften existiert, war den Verbänden nicht bekannt, ob Unternehmen die Regelungen umsetzen. Umgekehrt wussten die Unternehmen oft nicht, dass ein entsprechender Tarifvertrag abgeschlossen worden war. *Zweitens* ließ sich recht schnell erkennen, dass es sich bei den Unternehmen, die die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung praktizieren, nicht um singuläre Akteure handelt, die mit wechselnden anderen Unternehmen Personal nach Gelegenheit austauschen. Vielmehr scheint sich ein funktionierender Austausch zwischen wenigen Unternehmen zu vollziehen, die recht kontinuierlich zusammenarbeiten und daher eher als Netzwerk bezeichnet werden können (vgl. Sydow/Wirth 1999). Nachfolgend wird der Terminus ‚regionale Initiativen‘ verwendet.

<sup>11</sup> Insgesamt wurden im Zeitraum zwischen März und Juli 2007 jeweils vier Interviews mit Vertretern von Gewerkschaften und AGVs, zwei mit Personalleitern und drei mit Betriebsräten geführt. Ein weiteres Interview erfolgte im September 2008, um Informationen über aktuelle Entwicklungen zu erhalten. Zudem wurden (soweit vorhanden) die Internetseiten der Initiativen untersucht. Für die Untersuchung des Maschinenbauer-Netzwerkes in Braunschweig wurde neben eigenen Interviews eine Sekundäranalyse einer Fallstudie durchgeführt (vgl. Mühge et al. 2006) und auf Medienberichte (Welzel 2008) zurückgegriffen (<http://www.made-in-braunschweig.de/site/141/default.aspx>; Zugriff 19.9.2008).

tiven dienten dazu, typische Probleme oder Hindernisse der praktischen Anwendung zu eruieren.

In den folgenden Abschnitten wird die Entwicklung zweier regionaler Initiativen kollegialer Arbeitnehmerüberlassung – Braunschweig und Chemnitz – nachgezeichnet. Dabei werden die Entstehungsbedingungen, die Motive der Einrichtung, die formalen Regelungen der Tarifverträge sowie deren praktische Umsetzung untersucht und verglichen. Zudem geht es darum, die Effekte der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung für die Unternehmen und die Folgen für die Beschäftigten – auch vor dem Hintergrund der beschriebenen Erkenntnisse zur gewerblichen Leiharbeit – abzuschätzen.

### **3.1 Entstehung und zentrale Merkmale der regionalen Initiativen**

Die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung in Braunschweig findet im Rahmen der Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (KIM) statt. KIM ist eine Initiative des lokalen Bündnisses für Arbeit.<sup>12</sup> Der Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wurde bereits im November 2000 zwischen dem Verband der Metallindustriellen (Niedersachsenmetall) und der IGM Hannover abgeschlossen und war damit bundesweit der erste seiner Art. Versuche, entsprechende Regelungen zu schaffen, gehen bis in die 1990er Jahre zurück, als eine Antwort auf die Krise im regionalen Maschinenbau gesucht wurde (Mühge et al. 2006: 15). In der Entstehungsphase der KIM-Initiative wurden 20 von insgesamt 80 Unternehmen der Metallbranche in der Region von IGM und AGV ausgewählt und angesprochen, um für KIM zu werben. Die Präsentation der Idee, die Beratung und Überzeugungsarbeit bei den jeweiligen Geschäftsleitungen und Betriebsräten wurden von AGV und Gewerkschaft arbeitsteilig übernommen. Bei ihrer Entstehung zielte KIM im wesentlichen darauf ab, die beschäftigtenbezogenen Auswirkungen einer möglichen Krise im regionalen Maschinenbau – Personalabbau oder Kurzarbeit – zu verhindern und somit zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zur Stabilisierung der Beschäftigung beizutragen. Zwar ist die tarifvertragliche Regelung des Personalaustausches zwischen regionalen Maschinenbauern ein zentrales Element von KIM; die Aktivitäten der Initiative wurden jedoch schnell erweitert und umfassen heute umfangreiche Kooperationen (teilweise in Form von Arbeitskreisen) auf den Gebieten Personalentwicklung, IT, Einkauf oder Logistik.<sup>13</sup> Die Gesamt-Initiative umfasst mittlerweile 22 Unternehmen, von denen jedoch nur elf im AGV organisiert sind und damit am Personalaustausch teilnehmen können. Die Betriebe sind namentlich im Tarifvertrag aufgeführt. Beteiligt sind sowohl

---

<sup>12</sup> Mitglieder des Bündnisses sind die Tarifpartner der Metallindustrie (die Landesgruppe Braunschweig des Verbands der Metallindustriellen Niedersachsens und der IGM-Bezirk Hannover), das Wirtschaftsministerium Niedersachsens und zu Beginn die „regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen (reson e.V.), die das Ziel verfolgt, die regionale wirtschaftliche Vernetzung zu fördern. Später fungierten das RKW Hannover und verschiedene Ingenieurbüros und Beratungsunternehmen als Partner. Schließlich wurde 2006 auf Wunsch der beteiligten Unternehmen ein Verein gegründet, der die Initiative heute koordiniert („KIM Kooperationsinitiative Maschinenbau e. V.“). Der Verein verfügt über einen fest angestellten Geschäftsführer.

<sup>13</sup> Vgl. auch <http://www.made-in-braunschweig.de/site/141/default.aspx>; Zugriff 19.9.2008.

Kleinstunternehmen (ca. 30 Beschäftigte) als auch große Unternehmen mit bis zu 800 Mitarbeitern. Eine Besonderheit von KIM im Vergleich zu allen anderen Initiativen liegt darin, dass eine eigene Koordinierungsstelle vorhanden ist.<sup>14</sup>

In der Region Chemnitz hat die IGM im Frühjahr 2002 einen Haustarifvertrag mit insgesamt sechs Unternehmen des Werkzeugbaus abgeschlossen, der einen Personalaustausch zwischen den Unternehmen ermöglicht.<sup>15</sup> Ausgangspunkt waren Informationen über eine ähnliche tarifvertragliche Regelung in Braunschweig. Kontakte zur KIM gab es jedoch weder auf Seiten der Gewerkschaften noch auf der Seite der beteiligten Unternehmen. Die Region Chemnitz verfügt traditionell über eine ausgeprägte Maschinenbaubranche, wobei sich eine große Bandbreite verschiedener Textil-Maschinenbauer findet. Bei den beteiligten Betrieben handelt es sich dabei überwiegend um Klein- und Mittelbetriebe mit zwischen 50 und 300 Beschäftigten. Einige sind Einzelbetriebe, andere sind als Filialen in Konzernstrukturen eingebunden.

Anders als bei KIM wurde das Konzept der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung in Chemnitz von der IGM und den Betriebsräten der beteiligten Firmen im „Maschinenbau-Arbeitskreis“, einem IGM initiierten Betriebsrats-Netzwerk, ausgearbeitet und anschließend den Geschäftsleitungen der Unternehmen vorgestellt. Auf Initiative der IGM wurden die Geschäftsführungen der angesprochenen Betriebe insgesamt dreimal eingeladen. Dabei fand ein reger Austausch über die Gestaltung des geplanten Tarifvertrags statt. Als wichtige Ausgangspunkte der Initiative lassen sich zwei Aspekte identifizieren: (1) Die am Tarifvertrag beteiligten Maschinenbauer in der Region Chemnitz agieren auf dem Weltmarkt und stehen somit unter hohem Wettbewerbsdruck. Die Unternehmen besitzen eine vergleichsweise hohe Exportquote (nach Angaben der Interviewten teilweise bis zu 95 Prozent). Aufgrund der Größenstruktur der Unternehmen existieren jedoch nur sehr eingeschränkte *interne* Flexibilisierungsoptionen, die es ermöglichen könnten, die Folgen stagnierender oder rückläufiger Auftragslagen abzufangen. Mit dem Tarifvertrag sollte ein zusätzliches Instrument externer Flexibilisierung geschaffen werden. (2) Alle beteiligten Betriebe (und Betriebsräte) hatten die Erfahrung einschneidender Entlassungswellen gemacht. Aus Sicht der Betriebsräte und der IGM bestand ein zentrales Ziel darin, ein Instrument zu schaffen, mit dem zukünftig Personalabbau und Kurzarbeit vermieden werden könnten.

Die *Entstehungshintergründe* der beiden Initiativen weisen einige Parallelen auf. Die Tarifverträge zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung sind Reaktionen auf zurückliegende Krisen, die mit erheblichen Problemen für die Betriebe und gravierenden Folgen für die Beschäftigten (Personalabbau, Kurzarbeit) einhergingen. In Chemnitz agierten sowohl die IGM als auch die Betriebsräte vor dem Hintergrund der Negativerfahrungen großflächiger Entlassungswellen. Diese ‚gemeinsame Geschichte‘ fungierte als wichtiger Antrieb dafür, um bei den Geschäftsleitungen für den Abschluss

---

<sup>14</sup> In den Jahren 2001 und 2002 wurden Landesmittel in Höhe von 200.000 Euro eingesetzt sowie Mittel des AGV in Höhe von 50.000 Euro (Mühge et al. 2006: 5). Seit 2003 wird die Koordinierung durch Mitgliedsbeiträge der beteiligten Unternehmen in Höhe von derzeit (2008) 470 Euro pro Monat finanziert.

<sup>15</sup> Aufgrund der zwischenzeitlichen Stilllegung eines beteiligten Betriebes sind zur Zeit nur noch fünf Betriebe in der Initiative vertreten.

des Tarifvertrags zu werben. Erklärtes *Ziel der Tarifverträge* ist es demzufolge, die betriebliche Flexibilität zu erhöhen, Schwankungen im Auftragsvolumen besser abfangen zu können und damit die bezeichneten negativen Folgen für Betriebe und Beschäftigte zu vermeiden. Im Vergleich zu den Motiven von Unternehmen für die Nutzung gewerblicher Leiharbeit stehen die Reduktion von Personalkosten, die zu Lasten der Beschäftigten geht, oder die Rekrutierung oder Erprobung neuer Beschäftigter erklärtermaßen nicht im Zentrum der Initiativen.

### **3.2 Regelungen der Tarifverträge**

Bezogen auf die formalen Regelungen sind die grundlegenden *Prinzipien* der Tarifverträge in Chemnitz und Braunschweig gleich: (1) Die verliehenen Beschäftigten bleiben Angestellte ‚ihrer‘ Unternehmen, von denen sie auch während eines Verleiheinsatzes weiter entlohnt werden. (2) Verleihe Beschäftigte dürfen weder finanziell noch hinsichtlich ihrer Betätigungsfelder schlechter gestellt werden; Arbeitnehmer, die für höherwertige Tätigkeiten eingesetzt werden, haben mitunter Anspruch auf eine höhere Entgeltgruppe. (3) Die Beschäftigten und die Betriebsräte der Unternehmen müssen einem Verleiheinsatz zustimmen.

Auffällig ist, dass sich die Regelwerke der Tarifverträge hinsichtlich der Tiefe und Detailliertheit der materialen und prozeduralen Normen unterscheiden. Während der Braunschweiger Tarifvertrag *en detail* Abläufe und Verfahren des Personaltransfers regelt, lässt der Tarifvertrag der untersuchten Region Chemnitz vieles offen. So enthält der Tarifvertrag bei KIM weitreichende Regelungen über die *Abrechnung* zwischen Ver- und Entleihbetrieb. Für den Zeitraum der Nutzung von Fremdarbeitnehmern zahlt der Entleihbetrieb die gesamten direkten Kosten des Arbeitnehmers zuzüglich eines Aufschlags von 10 Prozent. Mit diesem Aufschlag sollen eventuelle Kranken- oder Urlaubstage abgegolten werden, für die nach wie vor der Verleihbetrieb aufkommen muss. In Chemnitz wurden weitere Konkretisierungen und Detailregelungen mit Absicht ausgespart, um das Vertragswerk nicht zu verkomplizieren und den kooperierenden Betrieben Raum zu lassen, diese Absprachen ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. So fallen beispielsweise die Regelung über Fahrtkosten aufgrund längerer Anfahrtswege, unterschiedliche Arbeitszeiten, Zahlungen bei Urlaub und im Krankheitsfall in den Zuständigkeitsbereich der Betriebe. Allerdings wurden einige Vorkehrungen getroffen, um die Anbahnung eines Personaltransfers in der Praxis zu erleichtern: So erstellte man ein standardisiertes Musterformular für die Information und Zustimmung des Betriebsrats, ein „Profil-Formular“, welches die Anzeige von Personalbedarf standardisieren und damit erleichtern und beschleunigen sollte, und einen Mustervertrag, in den bei einer Einigung über einen Personalaustausch nur noch die Namen der betroffenen Beschäftigten eingetragen werden mussten. Diese Vorkehrungen werden als wichtig für das Funktionieren des Personaltransfers gesehen: „In der Praxis hat man ansonsten gar nicht die Zeit, alle Details zu klären“ (Betriebsrat Fallbetrieb B, Chemnitz). Der Braunschweiger Tarifvertrag beinhaltet zudem ein Abwerbverbot, womit den Vorbehalten der Unternehmen gegenüber der Gefahr des Abwerbens qualifizierter Beschäftigter durch den entleihenden Betrieb begegnet werden sollte. In Chemnitz gab es im Vorfeld eine informelle Absprache

unter den beteiligten Personalleitern, die jedoch nicht in den Tarifvertrag aufgenommen wurde (s. auch weiter unten).

### **3.3 Praxis des Personaltransfers**

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

In Chemnitz beschränkte sich der Personaltransfer auf zwei Unternehmen, die zwischen den Jahren 2002 und 2004 recht intensiv Personal ver- und entliehen haben. Dabei wurden bis zu zehn Beschäftigte als Montagearbeiter verliehen (ca. 5 bis 7 Prozent der Belegschaft); primär handelte es sich um Industriemechaniker, Dreh- und Frästechniker. Im Jahr 2004 wurde der tarifvertragliche Personaltransfer eingestellt, da einer der Betriebe Insolvenz anmeldete. Der ‚Tausch-Partner‘ übernahm dabei einige der Mitarbeiter des insolventen Unternehmens. Bemerkenswert an dieser Aktion ist, dass es sich bei den Beschäftigten zu einem großen Teil um Mitarbeiter handelte, die zuvor im Personaltransfer verliehen worden waren. Der enge Kontakt zwischen den Unternehmen aufgrund der Zusammenarbeit im Rahmen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wird dabei als entscheidender Faktor dieser Übernahme gesehen: „Dass es gelungen ist, die Beschäftigten wieder in Arbeit zu bringen, ist auch darauf zurückzuführen, dass die neuen Beschäftigten bereits im Betrieb bekannt waren“ (IGM, Chemnitz).

Das *Selektionsverfahren* für die Auswahl der Beschäftigten, die an ein anderes Unternehmen verliehen werden sollten, ist in beiden Initiativen wenig formalisiert. Prinzipiell beschränkt es sich darauf, dass die Bereichsleiter bei den Beschäftigten anfragen, wer zu einem Austausch im Rahmen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung bereit wäre. Hinweise auf benachteiligende Selektionspraktiken – beispielsweise zuungunsten gering-produktiver Beschäftigter – wurden weder von den befragten Betriebsräten noch von den Personalleitern oder Verbandsvertretern gesehen.

Die *Betriebsräte* in den untersuchten Betrieben verfügen aufgrund der entsprechenden tarifvertraglichen Regelungen über weit reichende Mitbestimmungsrechte, die auch in der gelebten Praxis zumeist wahrgenommen werden. Allerdings wird bei KIM berichtet, dass im Alltagsgeschäft bei sehr kurzfristigen Anfragen keine Zustimmung des Betriebsrats eingeholt wurde (s. Mühge et al. 2006: 11). Der Grad der

Selbstbestimmung ist bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung als vergleichsweise hoch einzuschätzen, da die Beschäftigten eine Betätigung in einem anderen Betrieb prinzipiell ablehnen können.

Zusammengefasst weisen die beiden regionalen Initiativen Chemnitz und Braunschweig im Hinblick auf die Hintergründe der Entwicklung tarifvertraglicher Regelungen und die grundlegende Konzeption der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung deutliche Ähnlichkeiten auf. In der Praxis der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung zeigen sich jedoch gravierende Unterschiede: Während die KIM-Initiative nach wie vor aktiv ist und einen Zuwachs an Teilnehmern verzeichnet, steht die Chemnitzer Initiative seit einigen Jahren still. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Während bei KIM eine große Anzahl von Unternehmen bereit war, die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung *aktiv* zu betreiben, zogen vier der sechs Unternehmen der Chemnitzer Initiative eine praktische Nutzung überhaupt nicht in Betracht.<sup>16</sup> Die Insolvenz des einen aktiven Partners in Chemnitz bedeutete schließlich das Aus für den Personaltransfer. Dabei gelang es trotz Anstrengungen der IGM nicht, weitere Unternehmen für die Initiative zu gewinnen. Da die Aktivitäten von KIM über den Personaltransfer hinausreichen, bleibt die Initiative auch bei Stagnieren des „Arbeitskräftepools“ (Weinkopf 1996) aktiv und kann nach Einschätzung der Beteiligten bei Bedarf entsprechend ‚wiederbelebt‘ werden.

### **3.4 Folgen für die Beschäftigten**

Den Tarifverträgen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung entsprechend erhalten die Beschäftigten bei einem Einsatz in einem Fremdbetrieb ihr übliches Gehalt. Von Problemen hinsichtlich der Abrechnung wird in den Fallbetrieben nicht berichtet. Im Vergleich zur gewerblichen Leiharbeit bestehen für die verliehenen Beschäftigten demnach offenbar vorteilhaftere Entgeltbedingungen, da das Lohnniveau bei gewerblicher Leiharbeit das einer regulären Beschäftigung in aller Regel unterschreitet (vgl. Abschnitt 2). Allerdings fand eine Anpassung an die Arbeitszeitregelungen im entleihenden Betrieb statt, die zu einer Änderung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit führte.

Trotz anfänglicher Skepsis aufgrund der neuen unbekanntenen Anforderungen schätzen die am Personaltransfer beteiligten Beschäftigten in beiden Fallstudien nach einer Zeit der Eingewöhnung die Vorteile der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung. Anfangs wurde die „mögliche neue Arbeitsumgebung (...) als Stressursache gesehen“ (Mühge et al. 2006: 11). Die Einstellung wandelte sich jedoch ins Positive, nachdem die ersten Einsätze vollzogen waren. Ein wichtiges Argument, das die Akzeptanz der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung befördert hat, war die „dauerhafte Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren“ (ebd.). Der Einsatz in einem Fremdbetrieb wurde

<sup>16</sup> In den Gesprächen mit Verbands- und Unternehmensvertretern wird deutlich, dass einige Unternehmen mit der Unterzeichnung eines entsprechenden Tarifvertrags eher auf die positiven Außenwirkungen und Imageeffekte abzielen, als darauf, die Regelungen tatsächlich anzuwenden. Diese ‚zeremonielle‘ Implementierung des Tarifvertrages dient dazu, vor bestimmten Anspruchsgruppen oder in der Öffentlichkeit die Modernität und Fortschrittlichkeit des Unternehmens zu demonstrieren, ohne dass eine betriebliche Anwendung der Regelungen intendiert ist (Meyer/Rowan 1977).

von den Beschäftigten schnell als akzeptabler Weg erkannt, einen temporären Personalüberhang im eigenen Betrieb auch für sich selbst besser bewältigen zu können. So sehen die Beschäftigten den Verleih teilweise als geringeres Übel im Vergleich zu Kurzarbeit und damit einhergehenden Einkommenseinbußen (IGM, Chemnitz). Die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung wird von den Beschäftigten in der Regel als willkommenes Mittel wahrgenommen, um zumindest für einen gewissen Zeitraum wieder ein ‚normales‘ Gehalt erzielen zu können. Nachteile des Personaltransfers sehen die Beschäftigten vor allem in der Gestaltung ihres Tätigkeitsfeldes im Fremdbetrieb. Die Arbeit in den Entleihbetrieben wird zum Teil als weniger anspruchsvoll und abwechslungsreich beschrieben.

Die über die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung verliehenen Beschäftigten sind nach Einschätzung der betrieblichen Akteure auch im Fremdbetrieb motiviert bei der Arbeit. Gleiches kann auch für gewerbliche Leiharbeiter gelten, da bei ihnen stets die Aussicht auf eine Übernahme durch den Entleihbetrieb mitschwingt, wenn sie sich als motiviert und qualifiziert erweisen. Prinzipiell jedoch lassen sich bei beiden Formen ambivalente Tendenzen erwarten: So können gewerbliche Leiharbeiter aufgrund der Befristung ihres Arbeitseinsatzes geringe Motivation zeigen; kollegiale Leiharbeiter hingegen können gering motiviert sein, da ihnen ihr Arbeitsplatz im Stamm-Unternehmen sicher ist und sie wenig Anreiz haben, sich im Entleihbetrieb ‚zu beweisen‘.

Da die Leiharbeiter von den Stammebelegschaften nicht als Konkurrenz oder ‚Druckmittel‘ betrachtet werden, ergeben sich keine Insider-Outsider-Probleme oder Konflikte zwischen den Beschäftigten. Teilweise wird das Gegenteil berichtet: Die Stammebelegschaft war „froh über die Leiharbeiter“, weil Arbeitsvolumen und Arbeitsintensität verringert wurden und das Stammpersonal „nicht mehr jeden Sonnabend Überstunden fahren musste“ (IGM, Chemnitz): „Die haben das eigentlich alle sehr positiv aufgenommen. Und wir haben auch von den Arbeitnehmern, die wir entliehen haben, immer positives Feedback bekommen. Dass sie gut integriert wurden, dass sie Kontakt hatten zu den Arbeitnehmern; und das haben uns die anderen Arbeitnehmer auch bescheinigt“ (Personalleiter Fallbetrieb A, Chemitz). Zwiespalt oder Konflikte zwischen Stammpersonal und Fremdpersonal kamen dabei aus Sicht der Interviewpartner auch deshalb nicht auf, weil das Fremdpersonal ebenso über feste Arbeitsverträge verfügte wie die Stammebelegschaft und von ihr insofern nicht als Konkurrenz oder Bedrohung wahrgenommen wurde.

In der Wahrnehmung einiger Interviewpartner sind die über die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ausgeliehenen Beschäftigten qualifizierter als gewerbliche Leiharbeiter. Als Begründung führen die Beteiligten an, dass die kollegialen Leiharbeiter direkt aus dem Berufsleben kommen. Ein Vorteil des Austausches zwischen den beiden Chemnitzer Fallbetrieben lag darin, dass beide Betriebe Textilmaschinenbauer waren, wodurch die Beschäftigten über praxisrelevantes Erfahrungswissen verfügten. Die Erfahrungen mit gewerblicher Leiharbeit waren eher negativ: Personal, das über eine gewerbliche Personalleasingfirma befristet eingestellt worden war, musste zeitaufwendig eingearbeitet werden, da es teilweise aus anderen Berufen kam und keine Arbeitspraxis besaß. Diese Effekte der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung lassen sich allerdings kaum verallgemeinern; die positiven Effekte hängen sowohl bei ge-

werblicher als auch bei der kollegialen Leiharbeit auch davon ab, dass es sich um Arbeitnehmer handelt, die der Betrieb schon einmal ausgeliehen hat und die daher mit den grundlegenden Abläufen vertraut sind.

### **3.5 Probleme der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung und Ansätze ihrer Überwindung**

Die Geschäftsleitungen der beteiligten Unternehmen hatten in der Entstehungsphase der Initiativen gravierende *Vorbehalte*, ob der erwartbare Nutzen die möglichen Risiken einer Beteiligung an der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung überwiegen könne. Gefahren wurden vor allem in einem möglichen (1) Wissensverlust, (2) Abwerbeversuchen und einem eventuellen (3) Imageschaden gesehen. In den anderen fünf hier untersuchten Initiativen führten solche Bedenken oftmals dazu, dass ein Austausch nicht zustande kam. In Chemnitz und Braunschweig gelang es hingegen im Laufe der Initiativphase, Vorbehalte zu entkräften und zwischen den beteiligten Akteuren das notwendige *Vertrauen* aufzubauen. Wechselseitiges Vertrauen wird dabei von allen Interviewpartnern als zentrale Voraussetzung für ein Zustandekommen und Funktionieren der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wahrgenommen: „Wenn das Vertrauen nicht da ist, kann man’s nicht machen“, so ein beteiligter Personalleiter (Fallbetrieb A, Chemnitz).

(1) Ein Vorbehalt hinsichtlich der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wird im drohenden *Wissensverlust* gesehen, da temporär eingesetzte Arbeitskräfte von ihren eigenen Betrieben gleichsam als ‚Spione‘ eingesetzt werden könnten, um wettbewerbsrelevantes Know-how ‚abzusaugen‘. In den anderen fünf untersuchten Regionen mit einem Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung schätzen die interviewten Verbandsvertreter den drohenden Wissensverlust als einen wesentlichen Grund für das Nicht-Zustandekommen eines Austauschs ein: „Die Betriebe tun sich schwer, denn man will den anderen Mitarbeitern keinen Einblick in die Betriebe und die Abläufe geben“, so ein AGV-Vertreter. Im Zweifel würde demnach eher auf gewerbliche Leiharbeit zurückgegriffen. In Braunschweig und Chemnitz wird es als vertrauensförderlich angesehen, dass die beteiligten Unternehmen nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Der Personaltransfer ist auf wenige, aber recht stabile Austauschbeziehungen beschränkt. Die Unternehmen tauschen nicht wahllos Personal, sondern prüfen offenbar sorgfältig, ob ein ‚vertrauenswürdiger‘ Tauschpartner zur Verfügung steht.

(2) Im Zusammenhang mit dem Wissensverlust steht die Angst einiger Betriebe, qualifiziertes Personal könne vom Entleihbetrieb angeworben werden. Bezüglich der Gefahr des *Abwerbens* setzte sich in Chemnitz die Auffassung durch, dass „dort, wo die Firmenkultur einigermaßen stimmt, die Mitarbeiter nicht einfach die Firma wechseln werden“ (IGM, Chemnitz). Da die beteiligten Betriebe vergleichbaren tariflichen Regelungen unterliegen, gäbe es keinen Anreiz für die Beschäftigten, durch einen Firmenwechsel ein höheres Gehalt zu erzielen. Auch aufgrund der persönlichen und als vertrauensvoll empfundenen Beziehungen zwischen den Personalern der beteiligten Unternehmen beließ man es bei einer informellen Absprache. In Braunschweig hingegen wurde das Abwerbeverbot explizit in den Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung aufgenommen, um Vorbehalte zu zerstreuen.

(3) Einen *Imageschaden* befürchten manche Unternehmen vor allem deshalb, weil man im Falle eines Personalverleihs seine ‚Notlage‘ vor benachbarten Unternehmen oder Konkurrenten – und damit quasi-öffentlich – eingestehe. In einigen der anderen fünf untersuchten Regionen wurde eine *Internetplattform* installiert, die als ‚Marktplatz‘ die Kontaktaufnahme unterstützen soll. Einige Verbandsvertreter berichten darüber, dass Unternehmen „sich schwer tun“, ihr Personal auf öffentlichen Internetplattformen anzubieten bzw. ihren Personalüberhang offen zu legen, da hierdurch zwar das Matching vereinfacht, das ‚Image-Risiko‘ jedoch erheblich erhöht wird. In Braunschweig und Chemnitz führte vor allem die Tatsache zum Erfolg, dass die Anbahnung einer Austauschbeziehung zwischen Ver- und Entleiher in einem vergleichsweise ‚privaten Raum‘ – über die direkte Kontaktaufnahme mit vertrauenswürdigen Unternehmen (Chemnitz) bzw. eine Koordinationsstelle (Braunschweig) – stattfindet. Bei beiden regionalen Initiativen handelt es sich um einen kleinen Kreis von Unternehmen, deren Geschäftsleitungen oder Personaler sich (zum Teil) bereits kannten. In einem solchen Rahmen reichen dann auch Fax und Telefon aus, um einen Personaltransfer einzuleiten.

Für den Abbau von Vorbehalten gegenüber möglichen Risiken und die Entwicklung von Vertrauen war in Braunschweig und Chemnitz noch ein weitere Faktor entscheidend: Die Beteiligten heben die hohe Bedeutung externer bzw. ‚überbetrieblichen Moderatoren‘ hervor (bei KIM das Bündnis für Arbeit, in Chemnitz die IGM), die während der Initiativephase eine Leitungsfunktion übernahmen, die Initiative koordinieren und vorantreiben konnten. In *Chemnitz* hat die IGM aus Sicht der beteiligten Interviewpartner die entscheidende Initiatoren-Rolle für das Zustandekommen des Tarifvertrags gespielt. Mit dem Maschinenbau-Arbeitskreis bestand ein Gremium, in dem Erfahrungen und Informationen aus den Betrieben der Region zusammenflossen und gebündelt wurden. Die beteiligten Betriebsräte der Unternehmen kannten sich aufgrund dieser Kooperative bereits seit langem sehr gut. Hierdurch erst ergab sich die Möglichkeit, gemeinsame Problemlagen überhaupt als solche erkennen zu können. Ein einzelnes Unternehmen hätte es aus Sicht der Interviewpartner vermutlich nicht geschafft, die Unternehmen an einen Tisch zu bekommen. Die IGM hingegen konnte als unverfänglicher Initiator fungieren, da hier die Unternehmen keine wirtschaftlichen Interessen und die Ausbeutung ihrer Kooperationsbereitschaft befürchten mussten.

Bei *KIM* waren das kooperative Klima zwischen den beteiligten Sozialpartnern sowie die Person des Vorsitzenden des Arbeitgeberverbandes der Region (und Geschäftsführer eines beteiligten Unternehmens) als wichtigem Befürworter und aktivem Promotor der Initiative wichtige Faktoren (vgl. auch Mühge et al. 2006: 3, 15). Mit der Einrichtung einer Koordinierungsstelle hat die KIM zudem einen *Professionalisierungsschritt* vollzogen. Die Funktionsfähigkeit und die Stabilität der KIM-Initiative verdanken sich dabei nicht zuletzt der fortlaufenden Betreuung des Netzwerkes durch diese Koordinationsstelle. Erst hierdurch wurde es möglich, aktiv neue Unternehmen zu werben, was schließlich zum Wachstum der KIM geführt hat.<sup>17</sup> Im Vergleich dazu erscheint die Entwicklung entsprechender Tarifverträge in den anderen fünf Regionen

---

<sup>17</sup> So wurden im Jahr 2004 die ‚KIM 2‘ und 2006 die ‚KIM 3‘ ins Leben gerufen.

zwar durchaus als gelungenes Produkt der guten Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeberverband. Die Tarifvertragsinitiativen erfolgten jedoch mehr oder minder *abgekoppelt*, d.h. *ohne Beteiligung der Unternehmen, die den Tarifvertrag letztlich anwenden sollen*. In diesen Fällen war den Betrieben der existierende Tarifvertrag nicht nur oft unbekannt; auch fehlte es an Vertrauen in das Instrument.

Ein wichtiger Grund für die seit 2004 gesunkene Bedeutung der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung in Chemnitz war die seinerzeit anziehende Konjunktur im Maschinenbau. Hieran wird ein generelles *Strukturproblem* der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung ersichtlich, das auch von Vertretern anderer regionaler Initiativen als ein zentraler Grund für das Ausbleiben praktischer Umsetzung des Tarifvertrages genannt wird: In den branchenbezogenen regionalen Initiativen werden die beteiligten Unternehmen oftmals gleichzeitig von einem konjunkturellen Auf- bzw. Abschwung erfasst, so dass ein Matching nur unter bestimmten Umständen zustande kommt: „Hat unsere Firma viel zu tun, dann haben auch die anderen viel zu tun. Dann kommen sie mit dem Tarifvertrag nicht weiter“ (Personalleiter Fallbetrieb A, Chemnitz). Die zeitweise gute Auftragslage in den Betrieben hatte zur Folge, dass Personalüberhänge zurückgingen und keines der Unternehmen Personal abgeben wollte. Generell jedoch besitzt die Chemnitzer Initiative aus Sicht der Interviewpartner den Vorteil, dass die beteiligten Maschinenbauer in gänzlich unterschiedlichen Produktmärkten aktiv sind, die sich hinsichtlich ihrer Konjunkturzyklen unterscheiden. Auf diese Weise wurde ein Austausch möglich.

#### 4. Fazit

In der Selbstwahrnehmung der interviewten Akteure der Chemnitzer und Braunschweiger Initiativen ist die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ein sinnvolles Flexibilisierungsinstrument, welches die Stabilität der Unternehmen und damit die Beschäftigungssicherheit erhöht. Die interviewten Betriebspraktiker sehen die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung vor allem für *KMU* als vielversprechendes Instrument, da Flexibilisierungsbedarf im Kleinbetriebsbereich aufgrund der geringen Personaldichte oft kaum mit Hilfe interner Flexibilisierung abgefangen werden kann: „Wenn für jede Tätigkeit nur noch ein bis drei Personen im Unternehmen sind, dann fällt es schwer da Flexibilität reinzubekommen“ (IGM, Chemnitz).

Als *Erfolgsfaktoren* für das Gelingen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung lassen sich auf Basis der hier durchgeführten Studien in Chemnitz und Braunschweig sowie in den anderen fünf nicht aktiven Tarifvertragsregionen einige zentrale Aspekte resümieren. Die Untersuchungen legen die Vermutung nahe, dass Tarifverträge, die unter Beteiligung von Gewerkschaften, AGV *und Unternehmen* entwickelt werden, aufgrund der frühzeitigen und intensiven Einbeziehung der relevanten Akteure erfolgversprechender sind als Tarifverträge, die allein zwischen den Verbänden ausgehandelt werden. Dadurch, dass die Unternehmen und Betriebsräte von Beginn an partizipieren, können Vorbehalte ausgeräumt und das nötige Vertrauen entwickelt werden. In der Anfangsphase erscheint auch die Aktivität unternehmensexterner Akteure (Gewerkschaften, AGV) bzw. interner Promotoren förderlich, die die Initiative voranzutreiben in der Lage sind. Ihnen kommt die Aufgabe zu, ein entsprechendes Konzept zu erarbeiten und zu bewerben, zwischen den Beteiligten zu moderieren und ver-

schiedene Interessen auszugleichen. Wie das Beispiel KIM zeigt, kann es darüber hinaus von Vorteil sein, eine Kooperation auf *weitere Aktivitäten auszuweiten*. Denn eine auf mehreren Standbeinen basierende Initiative läuft weniger Gefahr, bei längeren Phasen des Stillstands ‚im Sande zu verlaufen‘.

Unter ‚günstigen Bedingungen‘ kann ein Vorteil der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung gegenüber gewerblicher Leiharbeit darin liegen, dass personelle Flexibilität sowohl ‚nach oben‘ als auch ‚nach unten‘ erzielt werden kann. Einige der hier untersuchten Unternehmen sind im Rahmen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung je nach Bedarf als Ver- und Entleiher aufgetreten und konnten daher sowohl konjunkturelle Spitzen als auch Täler bewältigen ohne einen Leiharbeiter-Stamm aufrechterhalten zu müssen. Allerdings funktioniert dies prinzipiell nur dann, wenn die Personalnachfrage eines Unternehmens zur gleichen Zeit auf ein entsprechendes Personalangebot eines anderen trifft. Ein *strukturelles Problem* der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung liegt darin, dass bei aufblühender Konjunktur in einer Branche in der Regel *alle* regional ansässigen Betriebe über einen erhöhten Personalbedarf verfügen – bzw. umgekehrt bei einer Nachfrageschwäche ein allgemeiner Personalüberhang vorhanden ist. Aus diesem Grund kommt ein Austausch von Personal zwischen regionalen Betrieben einer Branche nur unter günstigen Umständen zustande. In Chemnitz lag beispielsweise ein Vorteil darin, dass die beteiligten Textilmaschinenbauer in Produktmärkten bzw. Weltmarktsegmenten aktiv waren, die sich hinsichtlich ihrer Konjunkturzyklen unterscheiden. Möglicherweise kann sich ein *branchen- oder regionenübergreifender* Austausch als erfolgversprechender erweisen. Allerdings verfügt das Personal unterschiedlicher Branchen – teilweise selbst bei ähnlicher Berufsausbildung und -bezeichnung – über unterschiedliche Qualifikationsschwerpunkte, die einen Austausch erschweren oder den Unternehmen weniger lukrativ erscheinen lassen. Ein überregionaler Austausch hätte entsprechende Tarifverträge zur Voraussetzung, die aus verschiedenen Gründen – heterogene Interessenlagen, regionale Fokussierung der Tarifverträge – (noch) nicht existieren. Zudem entstünden neue praktische Probleme wie lange Anfahrtszeiten für die Beschäftigten.

Den Interviewten zufolge ist es von zentraler Bedeutung, dass eine *genügend große Anzahl von Unternehmen* gewonnen wird, die einen Tarifvertrag nicht nur formal unterzeichnen, sondern ihn auch praktisch umsetzen und anwenden: „Man braucht mehr Unternehmen die mitmachen und den Tarifvertrag mitpraktizieren – es reicht nicht, dass man in der Zeitung steht“ (Personalleiter Fallbetrieb A, Chemnitz). Im Hinblick auf die Struktur einer funktionierenden Kooperation besteht jedoch ein Dilemma zwischen der *Größe* der Initiative und dem Wunsch der Betriebe und Personalverantwortlichen nach *persönlichen, vertrauensvollen Beziehungen* zu den Kooperationspartnern. Sind nur wenige Unternehmen in der Initiative vertreten, so ist die Wahrscheinlichkeit gering, zu jeder Zeit entsprechende ‚Tauschpartner‘ zu finden. Bei einer zu großen und unpersönlichen Gruppe fehlt das notwendige Vertrauen, dass die Kooperationsbereitschaft nicht ‚ausgebeutet‘ wird. Die untersuchten Initiativen zeigen, dass sich Kooperationen – selbst dann, wenn mehrere mögliche Kooperationspartner existieren – auf wenige Kontakte beschränken.

Angesichts der oftmals negativen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei der gewerblichen Leiharbeit besitzen Arbeitnehmer und Gewerkschaften ein Interesse daran, die gewerbliche Leiharbeit – soweit dies möglich ist – zu ‚humanisieren‘ oder aber alternative Strategien gegen gewerbliche Leiharbeit aufzuzeigen. Für Gewerkschaften kann die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung dabei eine *Strategie* gegen die oftmals negativen Folgen gewerblicher Leiharbeit sein; sie kann möglicherweise bereits durch das Aufzeigen einer Alternative einen ‚Reformdruck‘ auf die Leiharbeitsbranche entfalten. Für Unternehmen kann die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung ein neues und zu anderen Flexibilisierungsinstrumenten durchaus komplementäres Element im Kanon der betrieblichen Personalflexibilisierungsstrategien darstellen, welches situativ einsetzbar. So zeigen die Untersuchungen, dass viele Betriebe einen *Mix* aus kollegialer Arbeitnehmerüberlassung, gewerblicher Leiharbeit und internen Flexibilisierungselementen wie Arbeitszeitkonten nutzen. Allerdings steht die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung sicherlich auch in einer gewissen *Konkurrenz* zur gewerblichen Leiharbeit, da sie die Interessen der beteiligten Akteure wesentlich tangiert: Nicht nur verdanken die Personalleasingfirmen ihre Existenz dem Boom der gewerblichen Leiharbeit; viele Unternehmen versprechen sich gerade vom Einsatz gewerblicher Leiharbeiter finanzielle Vorteile, da nicht zuletzt tarifliche Regelungen unterlaufen werden. Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung hingegen bietet den Unternehmen zunächst ‚lediglich‘ Flexibilisierungsvorteile, schützt jedoch die Arbeitskräfte vor der Prekarisierung. Wenn aber eine derartige Interessendivergenz zwischen Unternehmen bzw. AGV und Beschäftigten bzw. ihren Interessenvertretungen besteht, so ist es plausibel, dass tarifvertragliche Lösungen nur unter bestimmten Umständen zustande kommen können. Die hier vorgestellten regionalen Initiativen sind Beispiele einer ‚unideologischen‘ und stark pragmatischen Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und Unternehmen bzw. Arbeitgeberverbänden.

Tarifverträge zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung, die einen Personaltransfer zwischen Betrieben einer Region erlauben, sind ein vergleichbar junges Instrument externer betrieblicher Personalflexibilisierung. Offenbar werden die Regelungen nur von sehr wenigen Unternehmen, die unter einen entsprechenden Tarifvertrag fallen, auch tatsächlich angewendet. Gespräche mit Verbandsvertretern bestätigen die Vermutung, dass das Wissen über die Möglichkeiten der tarifvertraglichen Regelungen bei vielen Unternehmen ‚noch nicht angekommen ist‘. Ein Grund hierfür mag in Defiziten der Informationspolitik der Verbände liegen. Da die Unsicherheit über Inhalte, Vorgehensweisen und Folgen der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung sowohl bei Betrieben als auch bei den Beschäftigten sehr hoch ist, besteht ein vordringlicher Handlungsdruck darin, potenziellen Zielgruppen Informationen über das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung auf Basis von Tarifverträgen – auch über die Darstellung von *good practice* Beispielen – bereit zu stellen. Dies scheint auch deshalb geboten, da viele Betriebe (Geschäftsleitungen) und Beschäftigte Vorbehalte gegen einen Personalaustausch haben. Das Funktionieren der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung setzt wechselseitiges Vertrauen voraus, welches sich in der Regel nur in langfristigen kooperativen Beziehungen entwickelt und unter Erwartung (und Erfüllung) einer win-win-Situation stabilisieren kann. Ein entsprechender Tarifvertrag kann mithin nur die *formalen Voraussetzungen* für die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung schaffen. Die Un-

tersuchungen zeigen, dass sowohl Beschäftigte als auch Geschäftsleitungen einen Austausch ‚wollen‘ müssen. Somit besteht eine entscheidende Herausforderung darin, Vorbehalte (gegen mögliche Risiken wie Abwerbung, Wissensverlust oder Imageschäden) abzubauen und ein kooperatives Klima zu schaffen, in dem kollegialer Personaltransfer nicht mehr negativ bewertet wird.

## Literatur

- Alewell, D. (2006): Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland. Ein empirischer und institutioneller Vergleich. In: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 58: 990-1012.
- Antoni, M./Jahn, E. J. (2006): Arbeitnehmerüberlassung. Boomende Branche mit hoher Fluktuation (IAB-Kurzbericht 14). Nürnberg.
- Aust, A./Holst, H. (2006): Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten. In: *Industrielle Beziehungen*, 13 (4): 291-313.
- DGB (2008a): Keine Beschäftigten zweiter Klasse. In: *einblick* (9): 5.
- DGB (2008b): Raus aus der Schmutzdecke. In: *einblick* (15): 5.
- European-Foundation (2000): Working Conditions Survey. Status of Employment and Working Conditions.
- Hohendanner, C./Bellmann, L. (2006): Interne und externe Flexibilität. In: *WSI-Mitteilungen*, 59(5): 241-246.
- Holst, H. (2009): Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. In: *WSI-Mitteilungen*, 62(3): 143-149.
- IGMetall (1992): „Moderner Sklavenhandel“. Fremdfirmeneinsatz durch Leiharbeit und Werkverträge. Eine Handlungsanleitung für betroffene Betriebsräte und ArbeitnehmerInnen. Frankfurt/M.
- Jahn, E. J./Rudolph, H. (2002): Zeitarbeit – Auch für Arbeitslose ein Weg mit Perspektive. IAB-Kurzbericht 20. Nürnberg.
- Keller, B./Seifert, H. (2006): Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: *WSI-Mitteilungen*, 59(5): 235-240.
- Klein-Schneider, H. (Hg). (2003). Interner Arbeitsmarkt - Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Handbücher für die Unternehmenspraxis. Frankfurt.
- Klemm, M./Sandig, C./Schubert, J. (2008): Intensivnutzung von Leiharbeit in der BRD: Fallstudien zu Motivlagen und Folgen der Intensivnutzung der Arbeitnehmerüberlassung in Betrieben des verarbeitenden Gewerbes (mit Schwerpunkt Metall- und Elektroindustrie). Erlangen.
- Kochan, T. A./Smith, M./Wells, J. C./Rebitzer, J. B. (1994): Human Resource Strategies and Contingent Workers: The Case of Safety and Health in the Petrochemical Industry. In: *Human Resource Management*, 33: 55-77.
- Letourneux, V. (1998): *Precarious Employment and Working Conditions in Europe*. Dublin.
- Mühge, G./Jeske, D./Kieselbach, T./Knuth, M. (2006): Flexibilität und Sicherheit durch Arbeitskräftepools. Die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (Arbeitspapier). Bremen; Gelsenkirchen.
- Nienhüser, W./Baumhus, W. (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): *Neue Formen der Beschäftigung - neue Personalpolitik?* München und Mering: 61-120.
- Nienhüser, W./Matiaske, W. (2003): Der „Gleichheitsgrundsatz“ bei Leiharbeit - Entlohnung und Arbeitsbedingungen im europäischen Vergleich. In: *WSI-Mitteilungen*, 56(8): 466-473.
- Pfeifer, C. (2006): Warum beschäftigen Firmen befristete Arbeitnehmer und Leiharbeitskräfte? Eine theoretische und empirische Analyse mit Daten aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Nienhüser, W. (Hg.): *Beschäftigungspolitik von Unternehmen: theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse*. München und Mering: 197-224.
- Promberger, M. (2006a): Leiharbeit - Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: *WSI-Mitteilungen*, 59(5): 263-269.

- Promberger, M. (2006b): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. (HBS-Abschlussbericht). Nürnberg.
- Rudolph, H./Schröder, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, 30(1): 102-126.
- Seifert, H./Brehmer, W. (2008): Leiharbeit: Funktionswandel einer flexiblen Beschäftigungsform. In: *WSI-Mitteilungen*, 61(6): 335-341.
- Sydow, J./Wirth, C. (Hg.) (1999): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München und Mering.
- Weinkopf, C. (1993): Arbeitskräftepools – eine Alternative zur gewerblichen Leiharbeit? In: *WSI-Mitteilungen*, 46(9): 569-577.
- Weinkopf, C. (1996): Arbeitskräftepools. Überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit. München und Mering.
- Welzel, P. (2008): Eine Frage des Vertrauens. In: *Die Mitbestimmung*, 54(5): 20-23.