

Bernburg  
Dessau  
Köthen



**Hochschule Anhalt**  
Anhalt University of Applied Sciences

**emw**

Fachbereich  
Elektrotechnik, Maschinenbau  
und Wirtschaftsingenieurwesen

## Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Sciences (M. Sc.)

**Stefan Moritz**

---

Vorname Nachname

**Wirtschaftsingenieurwesen, Matrikel 2013, 4058636**

---

Studiengang, Matrikel, Matrikelnummer

Thema:

**Vergleichende Analyse zur Attraktivität von  
Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen  
aus Sicht der entleihenden beziehungsweise  
beauftragenden Unternehmen**

**Prof. Dr. Rüdiger Grimm**

---

Vorsitzende(r) der Masterprüfungskommission

**Prof. Dr. Rüdiger Grimm**

---

1. Prüfer(in)

**Alexander Greie, M.A.**

---

2. Prüfer(in)

**02.12.2016**

---

Abgabe am

## Zusammenfassung

Neben der Arbeitnehmerüberlassung ist der Werkvertrag in den letzten Jahren als weiteres Mittel zur Umsetzung von Outsourcingvorhaben verstärkt in den Fokus des juristischen, politischen und medialen Interesses gerückt. In dieser Arbeit wird untersucht, inwieweit Werkverträge eine zur Arbeitnehmerüberlassung attraktive Alternative für entleihende bzw. beauftragende Unternehmen darstellen. Dabei wird im Zusammenhang mit dieser Arbeit unter dem Begriff Attraktivität, bezogen auf eine Make-or-buy-Entscheidung generell, oder die Wahl des Mittels zur Umsetzung eines Outsourcingvorhabens im Speziellen, das Ausmaß verstanden, in dem es Entscheidungsträgern eines Unternehmens erstrebenswert erscheint, diese Option zu wählen.

Nach einer Erläuterung der Begrifflichkeiten, des Ausmaßes und der Struktur von Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag werden hierzu unter Anwendung der Methode der heuristischen Quellenanalyse verschiedene Studien, welche die Befragung von Unternehmen, Betriebsräten und Personalvorständen zu den zugrunde liegenden Motivationen zum Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung oder Werkverträgen zum Gegenstand hatten, analysiert, die gefundenen Motivationen zum Teil in Meta-Motivationen gruppiert und einzelnen bewertet. Hierbei zeigt sich, dass Lohnkostenreduktion, zumindest in der verarbeitenden Industrie, auf die sich die meisten der verwendeten Studien beziehen, nicht (mehr) zu den vorrangigen Motivationen zur Verwendung von Outsourcing gehört. Flexibilisierung des Personals und damit Anpassung der Anzahl des benötigten Personals an Nachfrageschwankungen nimmt einen weitaus höheren Stellenwert für diese Unternehmen ein. Die Analysen zeigen, dass die Motivationen in erster Linie von für das Outsourcing vorgesehenen Prozessen, Aufgabengebieten und Qualifikationsniveaus der Arbeitnehmer abhängig sind, so dass auch die Verwendung von Outsourcing mit dem Ziel der Nutzung externer Anbieter als Personaldienstleister, der Reduktion von Geschäfts-, Beschäftigungs- und juristischen Risiken, der Disziplinierung oder Umgehung von Betriebsräten, dem Schutz oder der Disziplinierung von Stammpersonal oder aus Imagegründen für Unternehmen in den Vordergrund treten können oder zumindest als Nebenmotivation für die Unternehmen von Belang sind. Einige Firmen nutzen Outsourcing dagegen auch ohne fundierte Reflektion seiner Auswirkungen.

Nachfolgend wird für jede (Meta-)Motivation die Attraktivität des zur Verfügung stehenden Mittels qualitativ bewertet und vermöge der empirischen Methode des Vergleichs gegenübergestellt. Dabei kann die Attraktivität bei einigen Motivationen monetär beurteilt werden – für andere sind monetäre Abschätzungen nicht oder nur unter erheblichem Aufwand quantifizierbar. Als Ergebnis zeigt sich, dass eine generelle Aussage zur Höhe der Attraktivität von Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung nicht möglich ist, sondern nur in Bezug zur jeweiligen zugrunde liegenden Motivation beurteilt werden kann. So zeigt sich, dass Werkverträge sich zur Realisierung der Zielsetzungen Lohnkostenreduktion, Risikoverlagerung auf externe Unternehmen sowie Disziplinierung oder Umgehung von Betriebsräten besser eignen als Arbeitnehmerüberlassung. Werden Flexibilisierung des Personals oder Nutzung externer Personaldienstleister angestrebt, ist das Umgekehrte der Fall. Für alle anderen Motivationen ergeben sich entweder keine spezifischen Unterschiede zwischen beiden Instrumenten (Schutz der Stammebelegschaft, Disziplinierung der Stammebelegschaft) oder es handelt sich um unspezifische Motivationen, deren Bewertbarkeit nicht gegeben ist (Konzentration auf Kernkompetenzen, Nutzung moderner Personalinstrumente).

## Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung und Hinführung zum Thema</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Hinführung zum Thema . . . . .  | 1         |
| 1.2      | Forschungsfrage und Hypothesen der Masterarbeit . . . . .                         | 3         |
| 1.3      | Methoden . . . . .  | 4         |
| 1.3.1    | Hermeneutische Quellenanalyse . . . . .   | 4         |
| 1.3.2    | Vergleich . . . . .   | 5         |
| <b>2</b> | <b>Grundlagen zu Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag</b>                      | <b>6</b>  |
| 2.1      | Arbeitnehmerüberlassung . . . . .   | 6         |
| 2.1.1    | Definition . . . . .  | 6         |
| 2.1.2    | Rechtliche Historie der Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                         | 7         |
| 2.1.3    | Quantitative Entwicklung . . . . .  | 10        |
| 2.2      | Werkvertrag . . . . .   | 23        |
| 2.2.1    | Definition . . . . .  | 23        |
| 2.2.2    | Quantitative Entwicklung . . . . .  | 24        |
| 2.3      | Abgrenzung zu anderen Vertragsformen . . . . .                                    | 29        |
| 2.3.1    | Abgrenzung zwischen Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag . . . . .             | 29        |
| 2.3.2    | Dienstvertrag, Arbeitsvertrag und Scheinselbständigkeit . . . . .                 | 33        |
| 2.3.3    | Kaufvertrag . . . . .   | 34        |
| <b>3</b> | <b>Motivationen für den Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen</b> | <b>35</b> |
| 3.1      | Outsourcing . . . . .   | 35        |
| 3.2      | Studien zu Motivationen . . . . .   | 36        |
| 3.2.1    | IAB-Betriebspanel . . . . .   | 36        |
| 3.2.2    | Flex4Work . . . . .   | 37        |
| 3.2.3    | FlexPro . . . . .   | 38        |
| 3.2.4    | Rosa-Luxemburg-Stiftung . . . . .   | 39        |
| 3.2.5    | Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) . . . . .                 | 39        |
| 3.2.6    | Hans-Böckler-Stiftung (IAQ) . . . . .   | 39        |
| 3.2.7    | Weitere verwendete Studien . . . . .  | 41        |
| 3.3      | Von mehreren Befragungen untersuchte Motivationen . . . . .                       | 42        |
| 3.3.1    | Lohnkostenreduktion . . . . .   | 42        |
| 3.3.2    | Flexibilisierung . . . . .  | 47        |
| 3.3.3    | Personaldienstleistungen . . . . .  | 53        |
| 3.4      | Von nur einer Befragung untersuchte Motivationen . . . . .                        | 57        |
| 3.4.1    | Konzentration auf Kernkompetenzen . . . . .                                       | 57        |
| 3.4.2    | Nutzung moderner Personalinstrumente . . . . .                                    | 58        |
| 3.4.3    | Substitution von Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                                | 58        |
| 3.5      | Von anderen Quellen untersuchte Motivationen . . . . .                            | 59        |
| 3.5.1    | Disziplinierung des Stammpersonals . . . . .                                      | 59        |
| 3.5.2    | Schutz des Stammpersonals vor Veränderungen . . . . .                             | 60        |
| 3.5.3    | Disziplinierung oder Umgehung des Betriebsrates . . . . .                         | 60        |
| 3.5.4    | Risikoverlagerung . . . . .   | 61        |
| 3.5.5    | Image . . . . .   | 62        |

---

|   |             |
|---|-------------|
| <b>4 Vergleich der Attraktivität von Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen</b>        | <b>63</b>   |
| 4.1 Definition Attraktivität und Entscheidungskriterien bei Outsourcingvorhaben . . . . . | 63          |
| 4.2 Monetäre Bewertbarkeit . . . . .  | 64          |
| 4.3 Attraktivität der einzelnen Motivationen . . . . .                                    | 67          |
| 4.4 Kombination aus mehreren Motivationen . . . . .                                       | 72          |
| <b>5 Fazit</b>  | <b>74</b>   |
| <b>6 Ausblick</b>   | <b>77</b>   |
| <b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>Anlage 1 – Grafiken</b>  | <b>xiii</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|    |  |      |
|----|--|------|
| 1  | Vertragsverhältnis Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                                   | 6    |
| 2  | Gegenüberstellung Arbeitnehmerüberlassungs- und Beschäftigungsstatistik . . . . .      | 11   |
| 3  | Beschäftigtenentwicklung nach Arbeitnehmerüberlassungsstatistik . . . . .              | 12   |
| 4  | Leiharbeiter nach Geschlecht und Tätigkeit . . . . .                                   | 14   |
| 5  | Beschäftigungsstruktur in der Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                        | 15   |
| 6  | Zugänge in Arbeitslosigkeit und Beschäftigungsaufnahmen nach Branchen . . . . .        | 16   |
| 7  | Arbeitnehmerüberlassung als Beschäftigungschance . . . . .                             | 17   |
| 8  | Bruttoentgelte in der Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                                | 17   |
| 9  | Anzahl der Verleihunternehmen . . . . .  | 19   |
| 10 | Arbeitskräftenachfrage in der Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                        | 20   |
| 11 | Wachstumsbeitrag der Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                                 | 21   |
| 12 | Arbeitnehmerüberlassung als Frühindikator am Arbeitsmarkt . . . . .                    | 21   |
| 13 | Vertragsverhältnis Werkvertrag . . . . .   | 23   |
| 14 | Zusammenfassung aller Umfrageergebnisse zu Motivationen . . . . .                      | 43   |
| 15 | Kapazitätsplanung der Firma ml&s GmbH & Co. KG . . . . .                               | 52   |
| 16 | Zielebeziehungen der Motivationen für Outsourcing . . . . .                            | 72   |
| 17 | Ergebnisse Antworten zur Meta-Motivation „Beschäftigungsflexibilität“ . . . . .        | xiii |
| 18 | Ergebnisse Antworten zur Meta-Motivation „Personaldienstleistungen“ . . . . .          | xiv  |
| 19 | Ergebnisse Antworten zur Meta-Motivation „Konzentration auf Kernkompetenzen“ . . . . . | xiv  |
| 20 | Ergebnisse Antworten zur Meta-Motivation „Lohnkostensenkung“ . . . . .                 | xv   |
| 21 | Ergebnisse der sonstigen Antworten . . . . .   | xv   |
| 22 | Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie IAB-Betriebspanel . . . . .        | xvi  |
| 23 | Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie Flex4Work . . . . .                | xvi  |
| 24 | Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie FlexPro . . . . .                  | xvii |
| 25 | Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie IAQ . . . . .                      | xvii |

## Tabellenverzeichnis

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Die wichtigsten rechtlichen Änderungen für die Arbeitnehmerüberlassung . . . . . | 8  |
| 2 | Höhe des Mindestlohns für Arbeitnehmerüberlassung . . . . .                      | 10 |
| 3 | Gegenüberstellung Transaktionskosten . . . . .                                   | 65 |
| 4 | Qualitative Bewertung der Attraktivität . . . . .                                | 71 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>AEntG</b>     | Arbeitnehmer-Entsendegesetz  |
| <b>AFKG</b>      | Arbeitsförderungs-Konsolidierungsgesetz  |
| <b>AFRG</b>      | Arbeitsförderungs-Reformgesetz   |
| <b>AÜG</b>       | Arbeitnehmerüberlassungsgesetz   |
| <b>AÜGÄndG</b>   | Arbeitnehmerüberlassungsgesetz-Änderungsgesetz   |
| <b>BAG</b>       | Bundesarbeitsgericht   |
| <b>BeschFG</b>   | Beschäftigungsförderungsgesetz   |
| <b>BetrVG</b>    | Betriebsverfassungsgesetz  |
| <b>BGB</b>       | Bürgerliches Gesetzbuch  |
| <b>BGH</b>       | Bundesgerichtshof  |
| <b>BMAS</b>      | Bundesministerium für Arbeit und Soziales  |
| <b>CATI</b>      | Computer Assisted Telephone Interview  |
| <b>DIW</b>       | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung  |
| <b>e.K.</b>      | Eingetragener Kaufmann   |
| <b>EU</b>        | Europäische Union  |
| <b>GbR</b>       | Gesellschaft bürgerlichen Rechts   |
| <b>GewO</b>      | Gewerbeordnung   |
| <b>GmbH</b>      | Gesellschaft mit beschränkter Haftung  |
| <b>IAB</b>       | Institut für Arbeits- und Berufsforschung in Nürnberg  |
| <b>IAQ</b>       | Institut Arbeit und Qualifikation an der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen |
| <b>IG Metall</b> | Industriegewerkschaft Metall   |
| <b>iso</b>       | Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft in Saarbrücken   |
| <b>IT</b>        | Informationstechnik  |
| <b>KG</b>        | Kommanditgesellschaft  |
| <b>KMU</b>       | kleine und mittelständische Unternehmen  |
| <b>NRW</b>       | Nordrhein-Westfalen  |
| <b>MiLoG</b>     | Mindestlohngesetz  |
| <b>PDL</b>       | Personaldienstleister  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>PSG</b>      | Personal-Service-Gesellschaft  |
| <b>Rn.</b>      | Randnotiz  |
| <b>SKWPG</b>    | Gesetz zur Umsetzung des Spar-, Konsolidierungs- und Wachstumsprogramms                    |
| <b>SOEP</b>     | Sozio-ökonomisches Panel   |
| <b>St.Rspr.</b> | Ständige Rechtsprechung  |
| <b>WSI</b>      | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung<br>Düsseldorf |

# 1 Einleitung und Hinführung zum Thema

## 1.1 Hinführung zum Thema

Spätestens seit der Veröffentlichung von Günter Wallraffs Undercover-Enthüllungsbuch „Ganz unten“ (1985), in welchem er eine Vielfalt an Formen der Fremdvergabe von Arbeit und dabei große Missstände in den Arbeitsbedingungen für die Arbeiter als „Rückfall in frühkapitalistische Systeme“<sup>1</sup> und „ins Absurde gesteigerte Entmenschlichung“<sup>2</sup> beschreibt, sind prekäre Beschäftigungsverhältnisse<sup>3</sup> in den Fokus des medialen (und auch juristischen) Interesses gerückt. Seitdem hat sich einiges getan. „Die öffentliche Empörung zwang die Firmen dazu, eine «Task Force» aufzubauen, um die schlimmsten Ausbeuter in der Branche zu identifizieren und sich von ihnen zu trennen. Die Gewerkschaften setzten in dieser Stimmung über das Arbeitsministerium in NRW besseren Arbeitsschutz in der Industriereinigung durch.“<sup>4</sup> In der Folge konnten darüber hinaus Branchentarifverträge vereinbart werden, welche die Entlohnung und Arbeitsbedingungen von überlassenen Arbeitnehmern seither regeln.

Dennoch wird Arbeitnehmerüberlassung<sup>5</sup> auch heute noch vorrangig mit dem unternehmerseitigen Motiv des Lohndumpings verbunden.<sup>6,7,8</sup> Doch ist Lohnkostenreduktion wirklich das zentrale Motiv bei der Entscheidung zur Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung?

Mit zunehmendem technischen Fortschritt und fortschreitender Globalisierung der Kapital- und Warenströme steigt der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen weltweit. Um sich im Wettbewerb weiter behaupten zu können, sind Unternehmen gezwungen, ständig Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Dabei können Produktivitätssteigerungen zwar durch die Reduktion von (Lohn-)Kosten, aber auch durch die Erhöhung der Innovationsfähigkeit, Rationalisierung von Geschäftsprozessen, Reduktion der Prozesskomplexität,

---

<sup>1</sup>Günter Wallraff. *Ganz unten*. Kiepenheuer & Witsch, 1985, S. 85.

<sup>2</sup>Ebd., S. 156.

<sup>3</sup>Prekäre Beschäftigungsverhältnisse werden in der Literatur unterschiedlich definiert. Hier wird darunter eine Erwerbstätigkeit verstanden, durch „die Beschäftigte aufgrund dieser Tätigkeit deutlich unter das Einkommens-, Schutz- und soziale Integrationsniveau sinken, das in der Gegenwartsgesellschaft als Standard definiert wird.“ (Klaus Dörre, Klaus Kraemer und Frederic Speidel. „Prekäre Arbeit. Ursachen, soziale Auswirkungen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse“. In: *ARGUMENT-BERLIN* [2004], S. 378–397).

Prekäre und atypische Beschäftigungsverhältnisse werden oft synonym verwendet. Das ist nicht korrekt, da atypische Beschäftigungsverhältnisse aus einer negativen Abgrenzung zum sogenannten Normalarbeitsverhältnis definiert werden. Das Statistische Bundesamt definiert das Normalarbeitsverhältnis dabei als abhängige Beschäftigung, auf die die folgenden Kriterien zutreffen: „eine Vollzeitätigkeit oder eine Teilzeitätigkeit mit einer Wochenarbeitszeit von mindestens 21 Stunden, ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis, die volle Integration in die sozialen Sicherungssysteme und die Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis“ (Statistisches Bundesamt. *Normalarbeitsverhältnis*. abgerufen am 31.10.2016. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/Normalarbeitsverhaeltnis.html>).

Atypische Beschäftigungen bezeichnen demnach „Teilzeitbeschäftigungen mit 20 oder weniger Arbeitsstunden pro Woche, geringfügige Beschäftigungen, befristete Beschäftigungen sowie Zeitarbeitsverhältnisse“ (Statistisches Bundesamt. *Atypische Beschäftigung in Abgrenzung vom Normalarbeitsverhältnis*. abgerufen am 31.10.2016. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/AtypischeBeschaeftigung.html>).

<sup>4</sup>Kiepenheuer & Witsch. *30-jähriges Jubiläum von Günter Wallraffs „Ganz unten“*. abgerufen am 31.10.2016. Oktober 2015. URL: <http://www.kiwi-verlag.de/buecher/specials/30-jahre-ganz-unten-von-guenter-wallraff.html>.

<sup>5</sup>Zur Definition der Arbeitnehmerüberlassung siehe Kap.2.1.1

<sup>6</sup>Philipp Lorig. „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“. In: *Berlin: Rosa Luxemburg Stiftung* (2012).

<sup>7</sup>Matthias Dütsch. „Wie prekär ist Zeitarbeit? Eine Analyse mit dem Matching-Ansatz“. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 43.4 (2011), S. 299–318.

<sup>8</sup>Thorsten Kalina und Claudia Weinkopf. „Konzentriert sich die steigende Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland auf atypisch Beschäftigte?“ In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 41.4 (2008), S. 447–469.



Freisetzung von Management-Kapazitäten oder Flexibilisierung des Unternehmens realisiert werden. Outsourcing stellt ein mögliches Instrument dar, die Produktivität eines Unternehmens zu erhöhen. Dabei wird unter Outsourcing die „Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer“<sup>9</sup> verstanden. Neben der bereits seit mehreren Jahrzehnten etablierten Arbeitnehmerüberlassung stellt die Fremdvergabe von Aufträgen mittels Werkvertrag<sup>10</sup> einen weiteren, in den letzten Jahren verstärkt aufkommenden und oft diskutierten Modus des Outsourcings dar.

Nicht zuletzt aufgrund der Meldepflicht über demografische und wirtschaftliche Daten der überlassenen Arbeitnehmer der verleihenden Unternehmen gegenüber dem BMAS besteht zu Beschäftigten in Arbeitnehmerüberlassung eine gute Datenlage. Durch das Vorhandensein einer Vielzahl an Daten, gepaart mit einem hohen medialen Interesse an dieser Beschäftigungsform, wurde die Arbeitnehmerüberlassung bisher bereits in zahlreichen Publikationen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, Prekarität, Entlohnung, Brückenfunktion, Beschäftigungsdauer und Qualifikation der Beschäftigten betrachtet.<sup>11,12</sup> Untersuchungen zur zugrundeliegenden Motivlage Arbeitnehmerüberlassung einsetzender Unternehmen wurden dagegen eher selten durchgeführt. Hier beziehen sich die Autoren meist auf das verarbeitende Gewerbe,<sup>13,14,15,16</sup> der am stärksten Arbeitnehmerüberlassung einsetzenden Branche, obschon auch nicht ausschließlich.<sup>17,18</sup>

Werkverträge sind im Vergleich zur Arbeitnehmerüberlassung wenig erforscht, was vor allem auf neue Varianten ihres Einsatzes und die Tatsache, dass sie nicht mehr nur gelegentlich, sondern auch auf Dauer, auch für Leistungen, die bisher zum Kernbereich der Unternehmen gehörten, geschlossen werden,<sup>19</sup> zurückzuführen ist. Dennoch konnten einige Autoren einen Überblick über Merkmale, Einsatzbereiche und

<sup>9</sup>Gabler Verlag. *Wirtschaftslexikon*. Hrsg. von Eggert Winter, Riccardo Mosena und Laura Roberts. 17. Auflage. Bd. 5: L-O. Gabler Verlag, 2010, S. 2294.

<sup>10</sup>Zur Definition des Werkvertrages siehe Kap.2.2.1

<sup>11</sup>Vgl. Wolfram Brehmer und Hartmut Seifert. „Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? eine empirische Analyse sozialer Risiken“. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 41.4 (2008), S. 501–531.

<sup>12</sup>Vgl. Ulrich Brinkmann, Klaus Dörre und Silke Röbenack. „Prekäre Arbeit: Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse“. In: *Friedrich-Ebert-Stiftung Arbeitspapier* (2006).

<sup>13</sup>Vgl. Katalin Evers. „Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 55–73.

<sup>14</sup>Vgl. Christian Lehmann, Janin Gantz und Christian Eichel. „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 2. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 45–74.

<sup>15</sup>Vgl. Ricarda B Bouncken und Manfred Bornewasser. *Zeitarbeit und Flexibilisierung: Ergebnisse des Forschungsprojektes Flex4Work*. Bd. 4. Rainer Hampp Verlag, 2012.

<sup>16</sup>Vgl. Christopher Marc Schlick, Klaus Moser und Michael Schenk. *Flexible Produktionskapazität innovativ managen: Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen*. Springer-Verlag, 2014.

<sup>17</sup>Vgl. Christoph Bräutigam, Elke Dahlbeck und Peter Enste. „Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege.“ In: *Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier* 215 (2010), S. 1–52.

<sup>18</sup>Vgl. Lutz Bellmann, Andreas Crimmann und Susanne Kohaut. „Zeitarbeit aus betrieblicher Perspektive“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. München und Mehring: Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 27–38.

<sup>19</sup>Vgl. Hartmut Seifert, Marc Amlinger und Berndt Keller. *Selbstständige als Werkvertragsnehmer: Ausmaß, Strukturen und soziale Lage*. Techn. Ber. WSI-Diskussionspapier, 2015, S. 1.

die Bedeutung von Werkverträgen in ausgewählten Branchen geben.<sup>20,21,22</sup> Offizielle Statistiken fehlen dagegen vollends. Gleichwohl haben sich einige wenige Studien mit den ursächlichen Motiven zur Vergabe von Werkverträgen auseinandergesetzt.<sup>23,24,25</sup> Vergleichende Untersuchungen zu Werkverträgen und Arbeitnehmerüberlassung sind aber selten.<sup>26</sup>

## 1.2 Forschungsfrage und Hypothesen der Masterarbeit

Diese Arbeit widmet sich der Forschungsfrage, ob Werkverträge eine zur Arbeitnehmerüberlassung attraktive Alternative für entleihende bzw. beauftragende Unternehmen darstellen und das Potential besitzen, unter der Prämisse hypothetisch gleichbleibender rechtlicher Rahmenbedingungen, Arbeitnehmerüberlassung als bevorzugten Modus für die Fremdvergabe von Arbeit abzulösen.

Dazu werden die Hypothesen untersucht, dass

- Lohnkostenreduktion dabei nicht die häufigste für Outsourcing<sup>27</sup> betreibende Unternehmen zugrunde liegende Motivation repräsentiert (Hypothese 1),
- die Frage nach der Attraktivität des Mittels für Outsourcingvorhaben nicht generell, sondern nur differenziert auf die jeweiligen, von Unternehmen angestrebten Zielsetzungen zu beantworten ist (Hypothese 2) und
- Werkverträge in der Tat eine zur Arbeitnehmerüberlassung attraktive Alternative für entleihende bzw. beauftragende Unternehmen darstellen (Hypothese 3).

Zu diesem Zwecke wird im Kapitel 2 zuerst auf die juristischen Definitionen der Beschäftigungsformen, die quantitative Entwicklung der betroffenen Arbeitnehmer, Dynamik der Arbeitsverhältnisse, Strukturentwicklung, Verleiher bzw. Werkvertragsunternehmen, einsetzende Branchen und Entgeltentwicklung auf Datenbasis des BMAS (Arbeitnehmerüberlassung, Kapitel 2.1) bzw. verschiedener Erhebungen (Werkvertrag, Kapitel 2.2) eingegangen. Weiters erfolgt eine Abgrenzung der Beschäftigungsformen untereinander und zu anderen Vertragsformen (Kapitel 2.3).

Im Kapitel 3 werden zugrunde liegenden Motivationen für Outsourcing mittels Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträge betreibende Unternehmen erörtert. Dabei werden zuerst die zur Analyse der Beweggründe verwendeten Studien beschrieben (Kap.3.2) und anschließend die Motivationen einzeln beleuchtet (Kap.3.3-3.5). Es wird hierbei auch auf Motivationen eingegangen, welche nicht von den verwendeten Studien benannt wurden.

<sup>20</sup>Vgl. Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O.

<sup>21</sup>Vgl. Dominik Haubner. „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“. In: *Eine branchenübergreifende Bestandsaufnahme im Saarland. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken* (2014).

<sup>22</sup>Vgl. Markus Hertwig, Johannes Kirsch und Carsten Wirth. *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*. Techn. Ber. Studie der Hans-Böckler-Stiftung, 2015.

<sup>23</sup>Vgl. Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O.

<sup>24</sup>Vgl. Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O.

<sup>25</sup>Vgl. Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O.

<sup>26</sup>Vgl. Alexandra Manske und Tine Scheffmeier. *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*. Techn. Ber. WSI-Diskussionspapier, 2015.

<sup>27</sup>Hier beschränkt auf die Betrachtung von Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag.

Im Kapitel 4 wird die Attraktivität der jeweiligen Form des Outsourcings bezüglich der jeweils betrachteten Motivation qualitativ bewertet, bevor schlussendlich in Kapitel 5 im Fazit die Forschungsfrage und die Hypothesen beantwortet werden und ein Ausblick (Kapitel 6) auf die weiterführende Forschung zu dem Thema gegeben wird.

## 1.3 Methoden

### 1.3.1 Hermeneutische Quellenanalyse

Für die Kapitel 2 und 3 wird die hermeneutische Quellenanalyse als Methode der interpretativen Analyse von Texten gewählt. Hermeneutik bezeichnet dabei „das Bemühen [...], Texte bzw. deren Urheber und ihr [...] Umfeld zu verstehen“.<sup>28</sup> Um die Sinnauslegung von Texten zu realisieren, werden in Anwendung dieser Methode versucht zu erfassen, was die Autoren mit dem *meinen*, was sie schreiben, was der Text *bedeutet* und welchen *Zweck* die Autoren mit dem Geschriebenen in einem bestimmten sozialen oder historischen Zusammenhang verfolgen.<sup>29</sup>

Alle für diese Arbeit verwendeten Quellen sind entweder frei online zugänglich oder wurden aus dem Bestand oder den Zugang über die Staatsbibliothek München und die Bibliothek der Hochschule Köthen sowie durch Kauf bezogen.

Die Auswahl der Quellen für Kapitel 2.1 und 2.3 erfolgte dabei nach den Kriterien der Aktualität und der Allgemein- bzw. Rechtsverbindlichkeit. Aus diesem Grund werden hier Daten und Veröffentlichungen der Bundesministerien, Gesetze oder darauf bezogene Schriften als Quellen verwendet. Aus Gründen der Vergleichbarkeit von Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag werden, wenn möglich, diese Kriterien auch auf die Quellenauswahl für das Kapitel 2.2 angewandt. Dies ist aber nur für die juristische Definition des Werkvertrages umsetzbar. Um dennoch die Vergleichbarkeit und Repräsentativität der verwendeten Daten zu gewährleisten, werden für die quantitative Entwicklung in Kapitel 2.2 empirische Erhebungen und Studien, welche der Annahme der Objektivität unterliegen, wie beispielsweise Daten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung verwendet. Abschätzungen zur Aussagekraft der jeweiligen Studien können getroffen werden, da mehrere Quellen für dieses Kapitel gewählt und die Ergebnisse miteinander verglichen werden.

Als zentrale Quellen zur Analyse der einem Outsourcingvorhaben eines Unternehmens zugrunde liegenden Motivationen wurden statistisch auswertbare Studien empirischer Erhebungen gewählt. Hierbei wurde ebenfalls auf Aktualität geachtet – die Erhebung sollte nicht länger als fünf Jahre vor Erstellung der Arbeit durchgeführt worden sein – um sicher zu stellen, dass diese Quellen den aktuellen Rahmenbedingungen Rechnung tragen und damit zur Bewertung der derzeitigen Ist-Situation geeignet sind. Des Weiteren ist es aus Gründen der Vergleichbarkeit notwendig, dass sich diese Studien bei der Datenerhebung auf gleiche oder zumindest ähnliche Zielgruppen (hier die Branche des verarbeitenden Gewerbes) beziehen. Weitere, nicht statistisch auswertbare Daten enthaltende Quellen werden – im Sinne des hermeneutischen Zirkels<sup>30</sup>

<sup>28</sup>Christian Rittelmeyer, Michael Parmentier und Wolfgang Klafki. *Einführung in die pädagogische Hermeneutik*. WBG, 2001, S. 1.

<sup>29</sup>Vgl. ebd., S. 1.

<sup>30</sup>Vgl. Hans-Georg Gadamer. *Gesammelte Werke: Hermeneutik: Wahrheit und Methode – 1. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Bd. 1. Mohr Siebeck, 2010, S. 270ff.

– zur Erhöhung des Vorverständnisses für die zentralen Quellen und damit zum besseren Verständnis des Kontextes, in dem sich die zentralen Quellen bewegen, und zur Erläuterung spezifischer Sachverhalte, hinzugezogen.

### 1.3.2 Vergleich

In Kapitel 4 wird die empirische Methode des Vergleichs angewandt, um einen Induktionsschluss bereits im Kapitel 3 gewonnenen Wissens auf den noch unbekanntem Gesichtspunkt der Attraktivität zu ermöglichen. Dabei werden für den Vergleich alle einzelnen, nach subjektiver Einschätzung des Autors relevanten Aspekte der Attraktivität eines Outsourcinginstrumentes bezüglich der jeweiligen Motivation herausgearbeitet und den Aspekten des jeweils anderen Outsourcinginstrumentes gegenüber gestellt. Hierbei kann die Attraktivität nicht nach quantitativen Kriterien bewertet werden, da diese nicht mit ausreichender Bestimmtheit determiniert werden können. Infolgedessen werden qualitative Kriterien zur Bewertung verwendet, welche die Aussagekraft

- + erhöht die Attraktivität des Outsourcinginstrumentes bezüglich der betrachteten Motivation
- – verringert die Attraktivität des Outsourcinginstrumentes bezüglich der betrachteten Motivation
- ○ es sind keine Aussagen zur Attraktivität des Outsourcinginstrumentes bezüglich der betrachteten Motivation möglich oder die Auswirkung ist unbestimmt, möglicherweise ambivalent

besitzen. Das Ergebnis des Vergleichs wird in einer Tabelle (siehe Tabelle 4) dargestellt.

## 2 Grundlagen zu Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag

### 2.1 Arbeitnehmerüberlassung

#### 2.1.1 Definition

Das Beschäftigungsverhältnis der Arbeitnehmerüberlassung „liegt vor, wenn ein Arbeitgeber (Verleiher) einen bei ihm angestellten Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) zumindest vorübergehend einem Dritten (Entleiher) zur Arbeitsleistung zur Verfügung stellt, den dieser nach seinen Vorstellungen und Zielen in seinem Betrieb wie einen eigenen Arbeitnehmer einsetzt“.<sup>31</sup> In dieser Arbeit werden die Begriffe Arbeitnehmerüberlassung, Zeitarbeit und Leiharbeit synonym verwendet.

Die Besonderheit dieses Arbeitsverhältnisses liegt im notwendigen Vorhandensein dreier Beteiligter – Verleiher, Entleiher und Leiharbeitnehmer<sup>32</sup> – welche in vertraglichem Verhältnis zueinander stehen (siehe Abb.1). Diese Verhältnisse werden durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt.

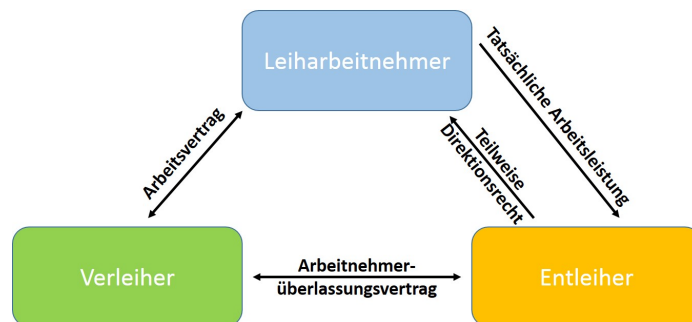


Abbildung 1: Vertragsverhältnis Arbeitnehmerüberlassung (eigene Darstellung in Anlehnung an Hottenrott<sup>33</sup>)

Zwischen dem Verleiher und dem Leiharbeitnehmer besteht ein Arbeitsverhältnis. „Im Unterschied zum Normalarbeitsverhältnis arbeitet der Leiharbeitnehmer [aber] nicht im Betrieb seines Arbeitgebers, sondern im Betrieb des Entleihers und unterliegt dort dessen Weisungsrecht“.<sup>34</sup> Entleiher und Verleiher schließen darüber hinaus einen schriftlichen Überlassungsvertrag nach §12 Abs. 1 AÜG, in welchem sich der Verleiher verpflichtet, dem Entleiher für die vereinbarte Überlassungsdauer Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen. Der Entleiher sichert dem Verleiher im Gegenzug eine vereinbarte Vergütung zu. „Zwischen dem Entleiher und dem Leiharbeitnehmer besteht zwar kein Arbeitsverhältnis, dennoch übernimmt der Entleiher gewisse Rechte und Pflichten des Arbeitgebers“.<sup>35</sup> Diese Rechte und Pflichten werden in Kapitel 2.3.1 erläutert.

<sup>31</sup>Martin Reufels und Ute Dietrich. „Arbeitnehmerüberlassung“. In: *Personaldienstleistungen*. Hrsg. von Martin Reufels. 1. Auflage. Bd. Teil A. C.H.Beck, 2012, Rn.6.

<sup>32</sup>Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

<sup>33</sup>Sarah Hottenrott. *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*. Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, 2013, S. 28.

<sup>34</sup>Peter Schüren und Wolfgang Hamann. *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz: Kommentar*. 4. Auflage. Beck, 2010, Rn.72.

<sup>35</sup>Thomas Dieterich u. a. *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*. C.H. Beck, 2010, Rn.32.

### 2.1.2 Rechtliche Historie der Arbeitnehmerüberlassung

Die Arbeitnehmerüberlassung ist eine vergleichsweise junge Beschäftigungsform. Sie entstand 1948 in den USA. Die Anwälte Elmer L. Winter und Aaron Scheinfeld benötigten als Ersatz für eine erkrankte Mitarbeiterin eine Sekretärin, welche nur für eine kurze Zeitspanne engagiert werden sollte. Unter dieser Randbedingung konnten sie kein geeignetes Fachpersonal auf dem Arbeitsmarkt finden. Sie erkannten, dass auch andere Unternehmen dieses Problem hatten und gründeten daraufhin die erste Zeitarbeitsfirma „Manpower Inc.“.<sup>36,37</sup>

„Seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland war die gewerbsmäßige Leiharbeit bis zum Ende der 1960er Jahre verboten. 1967 wurde sie durch ein Urteil des Bundesverfassungsgerichtes zugelassen, womit der damaligen Bundesanstalt für Arbeit das Arbeitsvermittlungsmonopol entzogen wurde.“<sup>38</sup> Gesetzlich geregelt wurde Leiharbeit aber erst durch die Einführung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) im Jahre 1972.<sup>39</sup> Die erste Fassung des AÜG umfasste im Wesentlichen den Schutz der Leiharbeiter durch drei Verbote:

#### Befristungsverbot

Das Befristungsverbot macht eine wiederholte Befristung einer Leiharbeitsbeschäftigung unzulässig, sofern kein sachlicher Grund für die Befristung vorliegt.<sup>40</sup>

#### Wiedereinstellungsverbot

Das Wiedereinstellungsverbot schließt die Wiedereinstellung eines Leiharbeiters durch denselben Verleiher innerhalb drei Monate nach Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus.<sup>41</sup>

#### Synchronisationsverbot

Das Synchronisationsverbot beinhaltet, dass sich die Dauer des Leiharbeitsverhältnisses nicht auf einen Entleiheinsatz beschränken darf.<sup>42</sup>

Des Weiteren wurde der Schutz der Stammbeschaften durch eine vorgegebene Überlassungshöchstdauer von drei Monaten geregelt. Seit 1972 ist das AÜG mehrfach modifiziert und dereguliert worden. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die wichtigsten Änderungen seit Anfang der 1980er Jahre:

<sup>36</sup>Vgl. Eveline Kuzmich. „Beendigung von Dienstverhältnissen überlassener Arbeitskräfte“. Diss. Uni Wien, 2009, S. 12.

<sup>37</sup>Vgl. Joachim Gutmann und Sven Kilian. *Zeitarbeit: Fakten, Trends und Visionen*. Bd. 4338. Haufe-Lexware, 2014, S. 108.

<sup>38</sup>Vgl. Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 7.

<sup>39</sup>Vgl. Claudia Weinkopf und Achim Vanselow. „(Fehl-) Entwicklungen in der Zeitarbeit?“ In: *Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung* (2008), S. 469ff.

<sup>40</sup>Vgl. Manfred Antoni und Elke J Jahn. „Arbeitnehmerüberlassung: Boomende Branche mit hoher Fluktuation“. In: *IAB Kurzbericht* 14.2006 (2006), S. 1–8, S. 2.

<sup>41</sup>Vgl. ebd., S. 2.

<sup>42</sup>Vgl. ebd., S. 2.

| <b>gültig ab</b> | <b>Änderungen</b>  |
|------------------|--|
| 01.01.1982       | Verbot der Arbeitnehmerüberlassung im Bauhauptgewerbe <sup>43</sup>  |
| 01.05.1985       | Verlängerung der maximal erlaubten Überlassungsdauer von 3 auf 6 Monate <sup>44</sup>  |
| 01.01.1994       | Verlängerung der maximal erlaubten Überlassungsdauer von 6 auf 9 Monate <sup>45</sup>  |
| 01.04.1997       | Verlängerung der maximal erlaubten Überlassungsdauer von 9 auf 12 Monate <sup>46</sup><br>Zulassung der Synchronisation von Ersteinsatz und Arbeitsvertrag beim erstmaligen Verleih<br>Zulassung der Wiedereinstellung nach Ablauf von 3 Monaten<br>Erlaubnis einmaliger Befristung ohne sachlichen Grund<br>Wiederholte Zulassung lückenlos aufeinander folgender Befristungen mit demselben Leiharbeiter |
| 01.01.2002       | Verlängerung der maximal erlaubten Überlassungsdauer von 12 auf 24 Monate <sup>47</sup>  |
| 01.01.2003       | Wegfall der zeitlichen Beschränkung der Überlassungsdauer <sup>48</sup><br>Wegfall des besonderen Befristungsverbot, des Wiedereinstellungsverbot und des Synchronisationsverbotes<br>Lockerung des Überlassungsverbot im Baugewerbe bei Überlassung zwischen Betrieben des Baugewerbes<br>Gleichbehandlungsgrundsatz sofern keine abweichenden Tarifvereinbarungen  |
| 01.12.2011       | Informationspflicht des Entleihers über freie Arbeitsplätze <sup>49</sup><br>Gleichberechtigter Zugang zu Gemeinschaftseinrichtungen für Leiharbeiter<br>Drehtürklausel<br>Vorübergehender Einsatz von Leiharbeitnehmern<br>Möglichkeit der Festsetzung einer Lohnuntergrenze  |
| 01.01.2012       | Inkrafttreten eines Mindestlohnes auf Basis einer Rechtsverordnung des BMAS  |

**Tabelle 1:** Die wichtigsten rechtlichen Änderungen für die Arbeitnehmerüberlassung

Aus Tabelle 1 geht hervor, dass durch die Reformen des AÜG die Regelungen bis zum Jahr 2003 allmählich gelockert wurden. So wurde die Überlassungshöchstdauer in der „Urform“ des AÜG auf bis zu drei Monate festgesetzt. Diese Überlassungshöchstdauer wurden in den Überarbeitungen des Gesetzes sukzessive erhöht

<sup>43</sup>Art. 1 § 1 Nr. 2 des Gesetzes zur Konsolidierung der Arbeitsförderung (Arbeitsförderungs-Konsolidierungsgesetz(AFKG)) vom 22. Dezember 1981, BGBl. I S. 1497

<sup>44</sup>Art. 8 Abs. 1 Nr. 2 des Beschäftigungsförderungsgesetzes 1985 (BeschFG 1985) vom 26. April 1985, BGBl. I S. 710, 715

<sup>45</sup>Art. 2 Nr. 1d des Ersten Gesetzes zur Umsetzung des Spar-, Konsolidierungs- und Wachstumsprogramms (1. SKWPG) vom 21. Dezember 1993, BGBl. I, S. 2353, 2362

<sup>46</sup>Art. 63 Nr. 7 des Gesetzes zur Reform der Arbeitsförderung (Arbeitsförderungs-Reformgesetz - AFRG) vom 24. März 1997, BGBl. I, S. 594, 714

<sup>47</sup>Art. 7 Nr. 1 des Gesetzes zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente (JobAQTIVGesetz) vom 10. Dezember 2001, BGBl. I, S. 3443, 3463

<sup>48</sup>Art. 6 des Ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt vom 23. Dezember 2002, BGBl. I, S. 4607, 4617ff.

<sup>49</sup>Erstes Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes - Verhinderung von Missbrauch der Arbeitnehmerüberlassung (1. AÜGÄndG) vom 28. April 2011, BGBl. I, S. 64

– im Jahr 1985 auf maximal sechs Monate, 1994 auf maximal neun Monate und 1997 auf maximal 12 Monate. Im Rahmen des *Job-AQTIV-Gesetzes zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente* (2002) wurde diese Regelung noch stärker erweitert, wodurch Überlassungshöchstdauern von bis zu 24 Monaten zulässig waren, bevor im Rahmen des *Ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen* (Hartz I, 2003) die Beschränkung gänzlich aufgehoben wurde.

Da Leiharbeit durch die Hartz-Kommission<sup>50</sup> „als zentrales Mittel zur Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit“<sup>51</sup> angesehen wurde, wurde die Arbeitnehmerüberlassung im *Ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen* (Hartz I, 2003) darüber hinaus durch die Aufhebung des Synchronisationsverbotes und des Wiedereinstellungsverbotes liberalisiert.

Zuvor wurde im *Job-AQTIV-Gesetz zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente* (2002) der Gleichstellungsgrundsatz eingeführt. „Dieser besagt, dass Leiharbeiter ab dem dreizehnten Monat ihrer Tätigkeit im selben Entleihunternehmen für denselben Lohn sowie unter denselben Arbeitsbedingungen wie die Festangestellten arbeiten müssen (Equal Pay/Equal Treatment-Prinzip)“.<sup>52</sup> Das *Erste Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt* (2003) passte die Regelung dahingehend an, dass der Gleichstellungsgrundsatz vom ersten Tag des Verleihs an einzuhalten ist. Die Ausnahme vom Gleichstellungsgrundsatz ist nur möglich, wenn ein Branchentarifvertrag angewandt wird.

Infolge dieser Gesetzesänderung wurde eine Vielzahl von Tarifverträgen abgeschlossen, die Arbeitsbedingungen und -lohn regeln und die den Leiharbeitsfirmen eine Abweichung vom Gleichstellungsgrundsatz ermöglichen.<sup>53</sup> Vor der Inkraftsetzung dieses Prinzips gab es in Deutschland kaum Unternehmen mit Tarifvertrag in der Leiharbeitsbranche.<sup>54</sup> „Im Jahre 2010 waren dann bereits 72% aller Betriebe des Wirtschaftszweiges ‚Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften‘ an einen Branchen- oder Firmentarifvertrag gebunden“.<sup>55</sup>

Seit 2011 ist eine Kehrtwende hin zu einer stärkeren gesetzlichen Regulierung der Leiharbeit zu beobachten. Die Reform des AÜG war als Reaktion auf die EU-Richtlinie über Leiharbeit vom 05.12.2008 notwendig geworden. In ihr „wurden die Rechte der LeiharbeiterInnen im AÜG dahingehend gestärkt, dass in den Einsatzbetrieben nun eine Informationspflicht über freie Arbeitsplätze besteht. Zweck dieser Reform ist die Unterstützung des Übergangs von LeiharbeiterInnen in die Stammbeslegschaft“.<sup>56</sup> Die Fassung des AÜG von 2011 beinhaltet des Weiteren auch die sogenannte „Drehtürklausel“: Seitdem ist es nicht mehr möglich, Arbeitnehmer zu entlassen und diese anschließend innerhalb von sechs Monaten als Leiharbeitskräfte im gleichen Betrieb – aber zu schlechteren Arbeitsbedingungen – einzusetzen. Sie haben dann laut Klausel einen Anspruch auf Equal Pay, unabhängig von bestehenden Tarifverträgen im

<sup>50</sup>Hartz-Kommission = Kommission für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt

<sup>51</sup>Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 9.

<sup>52</sup>Vivien Barlen. *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*. Techn. Ber. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, 2014, S. 18.

<sup>53</sup>Vgl. Antoni und Jahn, „Arbeitnehmerüberlassung: Boomende Branche mit hoher Fluktuation“, a. a. O., S. 2f.

<sup>54</sup>Vgl. Weinkopf und Vanselow, „(Fehl-) Entwicklungen in der Zeitarbeit?“, a. a. O., S. 8f.

<sup>55</sup>Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 18.

<sup>56</sup>Ebd., S. 18.



verleihenden Unternehmen.<sup>57</sup> „Außerdem sind Leiharbeitskräfte von nun an per Gesetz hinsichtlich des Zugangs zu Gemeinschaftseinrichtungen und -diensten im Einsatzunternehmen den Stammbeschäftigten gleichgestellt“.<sup>58</sup> Schließlich wurde die Möglichkeit, Leiharbeitnehmer, welche zuvor arbeitslos waren, für sechs Wochen zu einem Gehalt in Höhe des zuletzt gezahlten Arbeitslosengeld zu beschäftigen, gestrichen.

2012 wurde das AÜG erneut überarbeitet und ein gesetzlicher Mindestlohn für die Arbeitnehmerüberlassung eingeführt. Die Höhe des Mindestlohns ist Tabelle 2 zu entnehmen.

| gültig ab  | gültig bis | Mindestlohn West | Mindestlohn Ost |
|------------|------------|------------------|-----------------|
| 01.01.2012 | 31.10.2012 | 7,89 €           | 7,01 €          |
| 01.11.2012 | 31.10.2013 | 8,19 €           | 7,50 €          |
| 01.04.2014 | 31.03.2015 | 8,50 €           | 7,86 €          |
| 01.04.2015 | 31.05.2016 | 8,80 €           | 8,20 €          |
| 01.06.2016 | 31.12.2016 | 9,00 €           | 8,50 €          |

**Tabelle 2:** Höhe des Mindestlohns für Arbeitnehmerüberlassung<sup>59,60</sup>

Zusätzlich zu diesen Reformen des AÜG wurde das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) mehrfach novelliert: Seit 2001 sind im BetrVG diverse Informations- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats eines entleihenden Unternehmens hinsichtlich Leiharbeit verankert; außerdem haben Leiharbeitnehmer seitdem ein aktives Wahlrecht bei Betriebsratswahlen.<sup>61</sup>

### 2.1.3 Quantitative Entwicklung

#### 2.1.3.1 Grundlagen

Nach §1 des AÜG bedürfen „Arbeitgeber, die als Verleiher Dritten (Entleiher) Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zur Arbeitsleistung überlassen wollen“<sup>62</sup> – bis auf in den §§1a und 1b AÜG geregelte Ausnahmen – einer Erlaubnis durch die zuständige Bundesagentur für Arbeit. Darüberhinaus hat der „Verleiher [...] der Erlaubnisbehörde halbjährlich statistische Meldungen“ nach §8 AÜG über demografische und wirtschaftliche Daten der überlassenen Arbeitnehmer zu erteilen. Diese gemeldeten Daten bilden die Quelle zur quantitativen Analyse der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland und werden, bezogen auf die Meldestichtage 1. März und 1. September, durch die Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht.

<sup>57</sup>Vgl. Volker Homburg. „Das Prinzip Zeitarbeit für interne Arbeitsmärkte“. In: *Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven*. Hrsg. von Ricarda B. Bouncken und Manfred Bornwasser. Bd. 2. Rainer Hampp Verlag, 2012, S. 9–44, S. 16.

<sup>58</sup>Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 18.

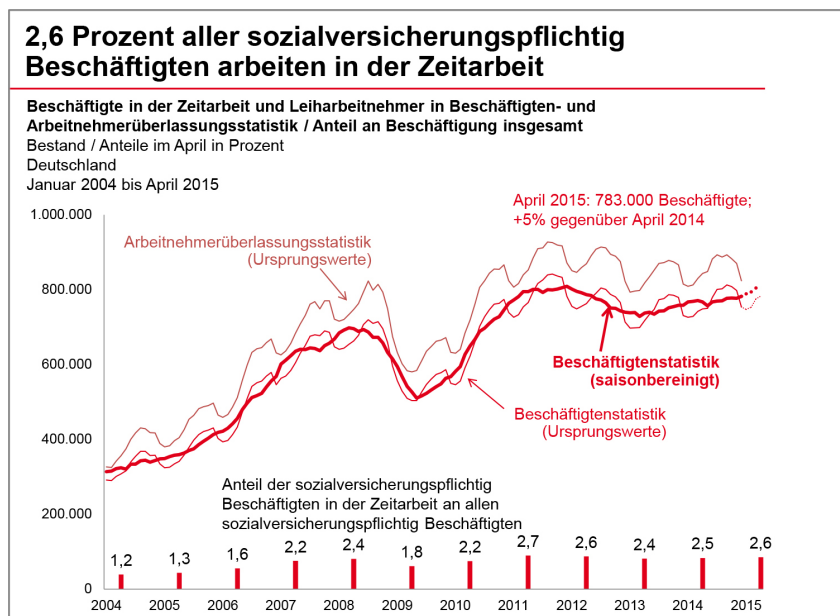
<sup>59</sup>Erste Verordnung über eine Lohnuntergrenze in der Arbeitnehmerüberlassung

<sup>60</sup>Zweite Verordnung über eine Lohnuntergrenze in der Arbeitnehmerüberlassung

<sup>61</sup>Vgl. Andreas Priebe. „Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates beim Einsatz von Leiharbeitnehmern“. In: *Mitbestimmungsförderung*. Hans-Böckler-Stiftung, 2012, S. 6f.

<sup>62</sup>§§1, 1a, 1b Reinhard Richardi. „Arbeitnehmerüberlassungsgesetz“. In: *Arbeitsgesetze*. 87. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2015. Kap. 31, S. 211–227.

Neben der Statistik der Arbeitnehmerüberlassung wird häufig auch die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit zur Analyse verwendet. Aus der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit können Angaben zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Branche Arbeitnehmerüberlassung gemacht werden und zu allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Beziehung gesetzt werden. „Diese Angaben weichen von den Leiharbeitnehmern aus der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik ab, weil in der Beschäftigungsstatistik nur Betriebe erfasst werden, deren wirtschaftlicher Schwerpunkt in der Arbeitnehmerüberlassung liegt, und alle Beschäftigten in diesem Wirtschaftszweig und damit auch die Stammebelegschaft (in entsendenden Betrieben) gezählt werden“,<sup>63</sup> „hingegen aber keine Mini-Jobber“,<sup>64</sup> Der Vorteil der Beschäftigungsstatistik liegt in der Aktualität der Daten. „Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Wirtschaftszweig ‚Überlassung von Arbeitskräften‘ wird monatlich mit zwei Monaten Zeitverzug als vorläufiger, hochgerechneter Wert veröffentlicht“. <sup>65</sup> In Abb.2 sind die Werte beider Statistiken gegenübergestellt.



**Abbildung 2:** Gegenüberstellung Arbeitnehmerüberlassungs- und Beschäftigungsstatistik nach Bundesagentur für Arbeit<sup>66</sup>

Wie der Abb.2 entnommen werden kann, liegt die Zahl der Leiharbeitnehmer in der Arbeitnehmerstatistik höher als in der Beschäftigungsstatistik. Dennoch zeigen beide Datenreihen eine hohe Korrelation von 0,968 (eigene Berechnung auf Basis der Zahlenwerte der Bundesanstalt für Arbeit) bei einer relati-

<sup>63</sup>Deutsche Bundesregierung. *Die Entwicklung des Normalarbeitsverhältnisses in den einzelnen Bundesländern*. Drucksache 18/4638. Antwort der Deutschen Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jutta Krellmann, Klaus Ernst, Susanna Karawanskij, weiterer Abgeordneter der Fraktion DIE LINKE. Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Apr. 2015, S. 5.

<sup>64</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 9.

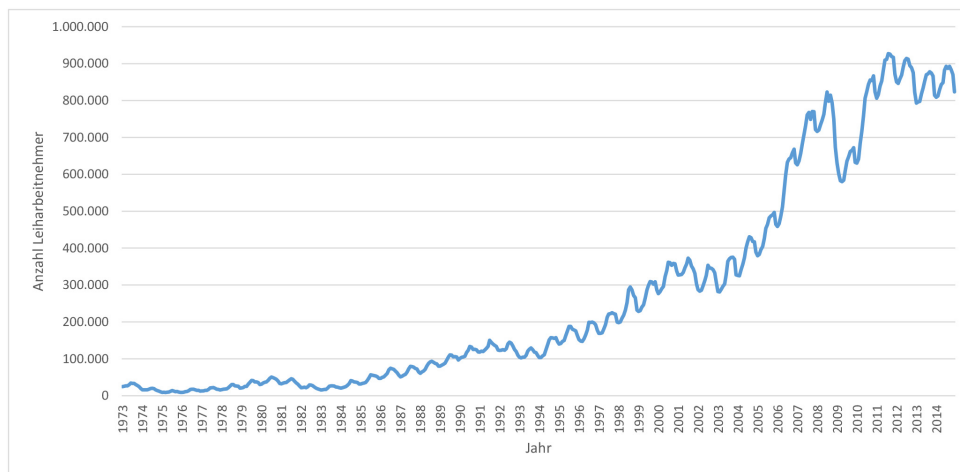
<sup>65</sup>Ebd., S. 9.

<sup>66</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 10.

ven Abweichung von 10-16%. Aus diesem Grund kann „die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im Wirtschaftszweig Arbeitnehmerüberlassung daher als ein guter Indikator für die Entwicklung der Zahl der Leiharbeiter“<sup>67</sup> verwendet werden.

„Durch die Einführung eines gesonderten personenbezogenen Kennzeichens der Arbeitnehmerüberlassung in das Meldeverfahren zur Sozialversicherung“<sup>68</sup> wurde eine weitere Möglichkeit zur Datenerfassung von Leiharbeitern geschaffen, welches „viel größere Sets an Merkmalen bzw. Merkmalskombinationen“<sup>69</sup> zulässt. Die Erfassung trat zum 01.01.2016 in Kraft – wird aber keine Verwendung in dieser Arbeit finden, da die Daten zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht veröffentlicht wurden.<sup>70</sup>

### 2.1.3.2 Beschäftigungsentwicklung



**Abbildung 3:** Beschäftigtenentwicklung nach Arbeitnehmerüberlassungsstatistik (eigene Darstellung auf Datenbasis der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik des Bundesamtes für Statistik)

In Abb.3 ist die quantitative Entwicklung der Leiharbeitsverhältnisse seit Inkrafttreten des AÜG auf Basis der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit grafisch dargestellt. Die Analyse der Daten zeigt, dass die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse in der Arbeitnehmerüberlassung seit der Zulassung dieser Beschäftigungsart mit hoher Dynamik gewachsen ist.<sup>71</sup> Nur in 11 der 42 Jahre der Statistik kam es im Jahresmittel zu Abnahmen der Beschäftigungsverhältnisse gegenüber den Vorjahren (eigene Berechnung auf Basis der Daten des BMAS). Im Jahr 2014 waren im Jahresmittel sogar 30-mal

<sup>67</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 9.

<sup>68</sup>Bundesagentur für Arbeit. *Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung auf Basis des Meldeverfahrens zur Sozialversicherung*. abgerufen am 14.01.2016. Dezember 2015. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Methodenberichte/Beschaeftigungsstatistik/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Beschaeftigungsstatistik-Statistik-zur-Arbeitnehmerueberlassung-auf-Basis-des-Meldeverfahrens-zur-Sozialversicherung.pdf>, S. 4.

<sup>69</sup>Ebd., S. 4.

<sup>70</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit. *Neue Datenquelle für die Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung*. abgerufen am 14.01.2016. Sep. 2015. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Service/Lernmaterialien/Generische-Publikationen/Neue-Datenquelle-fuer-die-Statistik-zur-Arbeitnehmerueberlassung.pdf>.

<sup>71</sup>Ders., „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 5.

mehr Arbeitnehmer in der Arbeitnehmerüberlassung tätig als 1973. Allein in den letzten 10 Jahren (2005-2014) hat sich die Anzahl nahezu verdoppelt (Zuwachs 93%) – in den letzten 15 Jahren (1999-2014) sogar mehr als verdreifacht (Zuwachs 210%). Die quantitative Zunahme der Beschäftigungsverhältnisse in der Arbeitnehmerüberlassung wird in vielen Publikationen behandelt.<sup>72,73,74,75</sup>

Der stärkste Einbruch der Beschäftigungszahlen erfolgte im Jahr 2009 mit einem lokalen Minimum von 580.092 Arbeitnehmerüberlassungen im April 2009. Damit repräsentierten Arbeitnehmerüberlassungen zu diesem Zeitpunkt 1,9% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.<sup>76</sup> Innerhalb von nur sieben Monaten (September 2008 bis April 2009) gingen die Beschäftigungszahlen in der Arbeitnehmerüberlassung um nahezu 40% um 234.235 Beschäftigungsverhältnisse zurück. In den verwendeten Quellen wird einheitlich die in den Jahren 2008/2009 vorherrschende Wirtschafts- und Finanzkrise für diesen Rückgang der Beschäftigungszahlen verantwortlich gemacht.<sup>77,78,79</sup> Doch bereits im Juli 2010 überstiegen die Werte (824.056) das vorherige Maximum der Beschäftigungsverhältnisse vom Juli 2008 (823.101). Die Jahre 2010 und 2011 können mit Zuwächsen von 24,0% und 13,7% respektive als „regelrechte Boomjahre der Leiharbeit“<sup>80</sup> bezeichnet werden. Mit 927.103 Beschäftigungsverhältnissen wurde im August 2011 das bisherige Maximum der Beschäftigungsverhältnisse erreicht. Der Anteil der Arbeitnehmerüberlassungen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erreichte damit 2,9%.<sup>81</sup> Nach einer rückläufigen Entwicklung im Jahr 2012 (-0,5% gegenüber dem Vorjahresmittel) „nimmt die Beschäftigung in der Arbeitnehmerüberlassung seit Frühjahr 2013 wieder tendenziell zu“.<sup>82</sup> „Der Anteil der Beschäftigten in der Zeitarbeit an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bewegt sich [momentan] bei rund 2,5 Prozent“.<sup>83</sup>

### 2.1.3.3 Strukturentwicklung der Arbeitnehmerüberlassung

Mit derzeit ca. 70% der Beschäftigten ist die Arbeitnehmerüberlassung eine Domäne männlicher Arbeitnehmer.<sup>84,85</sup> Dies ist der bisher geringste Wert – in den Jahren 2002 und 2004 lag der Männeranteil noch bei 77% respektive 75%.<sup>86,87</sup> Im Gegenzug ist der Anteil weiblicher Zeitarbeitnehmer im Zeitraum von

<sup>72</sup>Vgl. Detlef Wetzel und Jörg Weigand. *Schwarzbuch Leiharbeit*. IG Metall-Vorstand, 2012.

<sup>73</sup>Vgl. Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O.

<sup>74</sup>Vgl. Markus Promberger. *Topographie der Leiharbeit: Flexibilität und Prekarität einer atypischen Beschäftigungsform*. Bd. 146. edition sigma, 2012.

<sup>75</sup>Vgl. Wolfram Wassermann und Wolfgang Rudolph. „Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung“. In: *Anforderungen und Arbeitsressourcen von Betriebsräten in Betrieben mit hohem Leiharbeitnehmeranteil*. HBS-Arbeitspapier 148 (2007).

<sup>76</sup>Vgl. Deutsche Bundesregierung. *Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes: Unterrichtung durch die Bundesregierung*. Drucksache 18/673. Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Feb. 2014, S. 43.

<sup>77</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 9.

<sup>78</sup>Vgl. Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 12.

<sup>79</sup>Vgl. Deutsche Bundesregierung, *Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes: Unterrichtung durch die Bundesregierung*, a. a. O., S. 41ff.

<sup>80</sup>Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 12.

<sup>81</sup>Vgl. Deutsche Bundesregierung, *Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes: Unterrichtung durch die Bundesregierung*, a. a. O., S. 43.

<sup>82</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 9.

<sup>83</sup>Vgl. ebd., S. 5.

<sup>84</sup>Vgl. ebd., S. 5.

<sup>85</sup>Vgl. Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 16.

<sup>86</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 12.

<sup>87</sup>Vgl. Deutsche Bundesregierung, *Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes: Unterrichtung durch die Bundesregierung*, a. a. O., S. 42.

2008 bis 2012 von 28% auf 30% gestiegen.<sup>88</sup> Der dominierende Männeranteil ebenso wie der steigende Frauenanteil liegt in den Branchen begründet, in denen die Arbeitnehmerüberlassung ihre Hauptbetätigungsfelder besitzt. Im Dezember 2014 waren 30% der Leiharbeiter in den Berufen tätig, die dem Bereich „Metall und Elektro“ zugeordnet sind. Ein Viertel arbeitete im Bereich „Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit“, 16% in den übrigen Fertigungsberufen und in der Landwirtschaft. In diesen Bereichen sind in überwiegenderem Maße Männer angestellt (siehe Abb.4). Doch die Berufsfelder mit überwiegender weiblichen Angestellten, wie beispielsweise „Gesundheit, Soziales, Erziehung und Lehre“ sind in den letzten Jahren stetig gewachsen – beispielsweise von 2011 auf 2012 um 24%.<sup>89</sup>

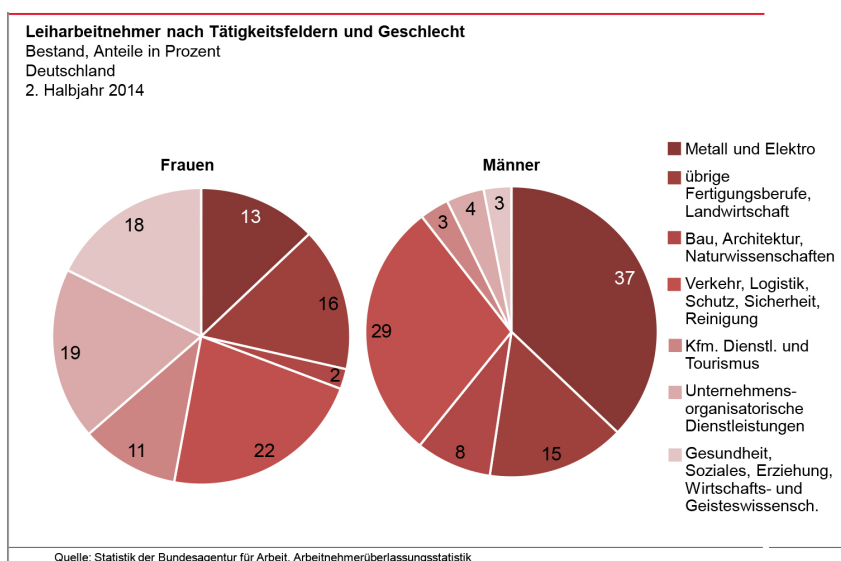


Abbildung 4: Leiharbeiter nach Geschlecht und Tätigkeit aus Bundesagentur für Arbeit<sup>90</sup>

Ähnlich verhält es sich mit der Vollzeitbeschäftigung. Diese ist mit ca. 87% aller Arbeitnehmerüberlassungsverträge deutlich höher vertreten als in der Gesamtheit aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen mit ca. 73% (siehe Abb.5). Dennoch hat der Vollbeschäftigungsanteil in den letzten 12 Jahren kontinuierlich abgenommen – lag er in den Jahren 2003 und 2004 noch bei 96%.<sup>91</sup> Die Anteilsverschiebung hin zu etwas mehr Teilzeitbeschäftigung in der Arbeitnehmerüberlassung dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass in der Arbeitnehmerüberlassung die „Bedeutung von Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich, in dem Teilzeit häufig eingesetzt wird, in den letzten Jahren zugenommen hat“.<sup>92</sup>

Beschäftigte in der Zeitarbeit üben häufiger Tätigkeiten aus, die mit einem niedrigeren Anforderungsniveau verbunden sind. Mehr als jeder zweite in der Zeitarbeit Beschäftigte übt eine Helfertätigkeit aus, im Durchschnitt über alle Branchen ist es jeder siebte. Demgegenüber sind hochqualifizierte Tätigkeiten seltener vertreten (siehe Abb.5).

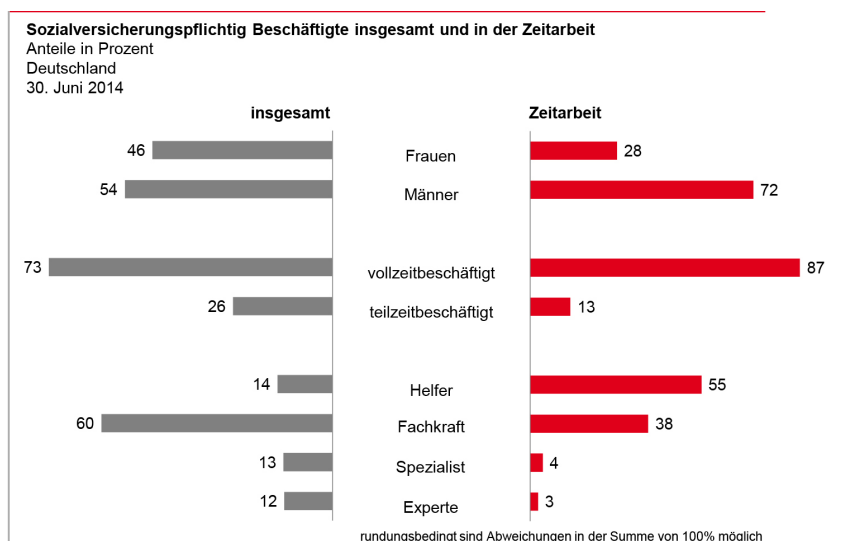
<sup>88</sup>Vgl. ebd., S. 42.

<sup>89</sup>Vgl. ebd., S. 42.

<sup>90</sup>Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 13.

<sup>91</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 14.

<sup>92</sup>Vgl. ebd., S. 14.



**Abbildung 5:** Beschäftigungsstruktur in der Arbeitnehmerüberlassung aus Bundesagentur für Arbeit<sup>93</sup>

#### 2.1.3.4 Dynamik und Beschäftigungsdauer der Arbeitsverhältnisse

Die Arbeitnehmerüberlassung ist starker Fluktuation unterworfen: „Im ersten Halbjahr 2014 wurden 494.000 Zeitarbeitsverhältnisse neu abgeschlossen und 605.000 Beschäftigungsverhältnisse beendet“.<sup>94</sup> Dieses Verhalten spiegelt sich auch in den Beschäftigungsdauern wider. Die Bundesagentur für Arbeit klassifiziert die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses bei der Arbeitnehmerüberlassung in drei Zeiträume: Unter einer Woche, eine Woche bis drei Monate und über drei Monate. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigungsverhältnisse (54%) endete bereits nach weniger als drei Monaten - 9% der Beschäftigungsverhältnisse sogar nach weniger als einer Woche.<sup>95</sup>

#### 2.1.3.5 Zugänge aus und in die Arbeitslosigkeit

Die hohe Fluktuation in der Arbeitnehmerüberlassung beinhaltet auch ein höheres individuelles Risiko für einen Arbeitnehmer, den Arbeitsplatz zu verlieren. Zu 92% der arbeitslos gewordenen Personen liegen der Bundesagentur für Arbeit „Informationen vor, in welcher Branche die betreffende Person zuletzt sozialversicherungspflichtig beschäftigt war“.<sup>96</sup> Eine Analyse dieser Daten zeigt, dass ca. 15% der zwischen April 2014 und März 2015 arbeitslos gewordenen Personen zuvor in der Branche der Arbeitnehmerüberlassung tätig waren (siehe Abb.6). Zwar zeigen auch andere Branchen einen nicht unwesentlichen Anteil an aus einer Beschäftigung in die Arbeitslosigkeit übergegangenen Personen (Dienstleistungsbranche und Handel mit jeweils ca. 14%), doch „stellen [diese Branchen] aber auch 12 bzw. 14 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten“.<sup>97</sup>

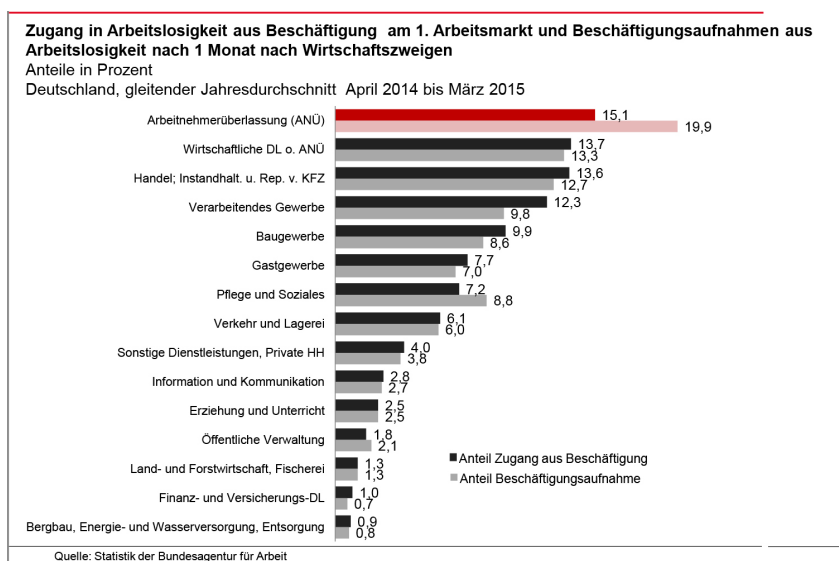
<sup>93</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 14.

<sup>94</sup>Ebd., S. 5.

<sup>95</sup>Vgl. ebd., S. 17.

<sup>96</sup>Ebd., S. 18.

<sup>97</sup>Ebd., S. 18.



**Abbildung 6:** Zugänge in Arbeitslosigkeit und Beschäftigungsaufnahmen nach Branchen aus Bundesagentur für Arbeit<sup>98</sup>

Auf der anderen Seite erleichtert die Arbeitnehmerüberlassung aber auch den Zugang zum Arbeitsmarkt<sup>99</sup> und stellt eine Beschäftigungschance dar.<sup>100</sup> Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit (siehe Abb.7) offenbart, dass nahezu zwei Drittel (64%) aller neu aufgenommenen Beschäftigten in der Arbeitnehmerüberlassung von nicht unmittelbar zuvor Beschäftigten oder noch nie Beschäftigten ausgeübt werden. „Über eine integrierte Auswertung der Arbeitslosen- und der Beschäftigungsstatistik kann bei Abgang aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt ermittelt werden, in welchem Wirtschaftszweig die Beschäftigung aufgenommen wird.“<sup>101</sup> Dabei zeigt sich, dass etwa ein Fünftel (19,9%) der zuvor Arbeitslosen eine Beschäftigung in der Arbeitnehmerüberlassung aufnehmen (siehe Abb.6). Mit dieser Datenbasis können aber auch Aussagen über die Nachhaltigkeit der Aufnahme der Beschäftigung getroffen werden. So zeigt sich, dass „knapp 3 von 5 der aus Arbeitslosigkeit in Zeitarbeit abgegangenen Personen [...] auch 6 und 12 Monate später [noch] beschäftigt“<sup>102</sup> sind. Damit ist die Nachhaltigkeit von Beschäftigungsaufnahmen in der Arbeitnehmerüberlassung niedriger als im Durchschnitt über alle Branchen.<sup>103</sup>

<sup>98</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 20.

<sup>99</sup>Vgl. Deutsche Bundesregierung, *Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes: Unterrichtung durch die Bundesregierung*, a. a. O., S. 48.

<sup>100</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 16.

<sup>101</sup>Ebd., S. 19.

<sup>102</sup>Ebd., S. 21.

<sup>103</sup>Vgl. ebd., S. 4.

<sup>104</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 16.



Abbildung 7: Arbeitnehmerüberlassung als Beschäftigungschance aus Bundesagentur für Arbeit<sup>104</sup>

### 2.1.3.6 Entgelt

Als Grundlage für die Berechnung der Entgelte hat die Bundesagentur für Arbeit „das Merkmal ‚sozialversicherungspflichtiges Bruttoarbeitsentgelt‘ aus der nicht-revidierten Beschäftigungsstatistik [...] herangezogen. Das sozialversicherungspflichtige Bruttoarbeitsentgelt umfasst alle laufenden oder einmaligen Einnahmen aus einer Beschäftigung. Dazu zählen beispielsweise auch Urlaubs- und Weihnachtsgelder, Mehrarbeitsvergütungen oder Familienzuschläge“.<sup>105</sup> Die ermittelten Werte sind in Abb.8 dargestellt.

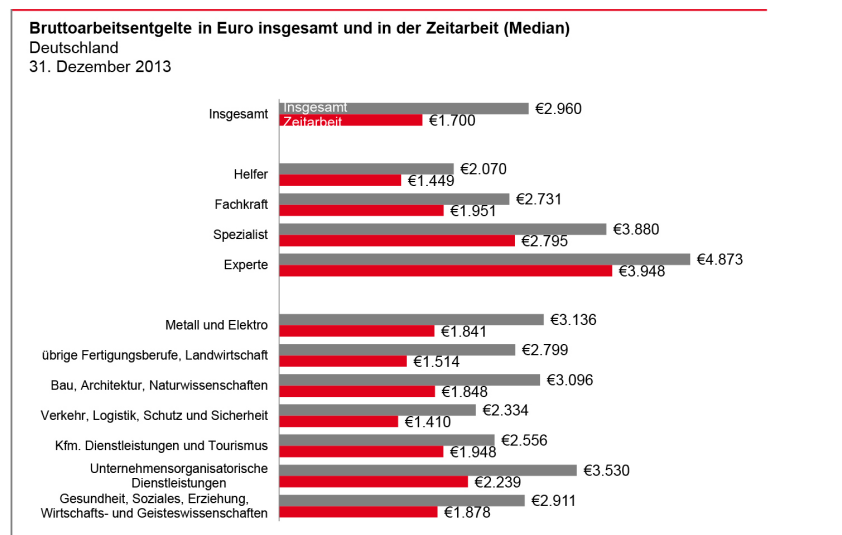


Abbildung 8: Bruttoentgelte in der Arbeitnehmerüberlassung aus Bundesagentur für Arbeit<sup>106</sup>

<sup>105</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 22.



Aus Abb.8 ist ersichtlich, dass die Bruttoarbeitsentgelte in der Arbeitnehmerüberlassung deutlich niedriger als im Durchschnitt über alle Branchen ausfallen - insgesamt über alle Bruttoentgelte etwa 42%. Auch die Untersuchungen von Weinkopf und Vanselow<sup>107</sup> zeigten anhand einer Sekundaranalyse, bei der sie die in Zeitarbeitsverträgen der Jahre 2007/2008 festgesetzten Einstiegsgehälter mit denen der Stammbeschäftigten verglichen, eine Differenz von ca. 50% in den alten Bundesländern und von ca. 38% in den neuen Bundesländern auf.

Allerdings sind diese Differenzen nicht nur auf die Flächentarifverträge der Zeitarbeitsbranche zurückzuführen. Die Bundesagentur für Arbeit<sup>108</sup> weist daraufhin, dass „sich Leiharbeiter und Beschäftigte in anderen Branchen teils erheblich voneinander unterscheiden, beispielsweise in ihren soziodemographischen Eigenschaften oder in der Stabilität ihrer individuellen Erwerbsbiographien.“ Ein Vergleich der mittleren Bruttoarbeitsentgelte greift daher zu kurz. Unter Berücksichtigung systematischer Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, verringert sich die Lohndifferenz deutlich.<sup>109, 110, 111</sup>

Desweiteren sorgt die unterschiedliche Beschäftigungsstruktur zwischen Arbeitnehmerüberlassung und der Beschäftigung insgesamt für Differenzen in der Entlohnung (siehe Kap.2.1.3.3). So ist der Anteil der Vollzeitbeschäftigten, welche in der Arbeitnehmerüberlassung eine Helfertätigkeit ausüben, viermal höher als im bundesdeutschen Durchschnitt über alle Beschäftigten (siehe Abb.5). Helfertätigkeiten sind aber mit einer niedrigeren Entlohnung verbunden als Spezialisten- und Expertentätigkeiten, welche in der Arbeitnehmerüberlassung hingegen vergleichsweise selten vorkommen (siehe Abb.5).

Vor dem Hintergrund der verhältnismäßig niedrigeren Entlohnung in der Arbeitnehmerüberlassung ist es daher wenig verwunderlich, dass der ergänzende Leistungen aus der Grundsicherung beziehende Anteil der Beschäftigten in der Zeitarbeit vergleichsweise hoch ist.<sup>112</sup> Er lag im September 2014 bei etwa 6%, dreimal so hoch wie im Durchschnitt über alle Branchen (2%).<sup>113</sup> Dies stellt dennoch einen Rückgang dar, denn noch im Jahre 2010 nahmen ca. 11,5% der Leiharbeiter Leistungen aus der Grundsicherung in Anspruch.<sup>114</sup> Damit unterliegen Leiharbeiter durchschnittlich einem höheren Prekaritätsdruck als nicht in der Arbeitnehmerüberlassung Beschäftigte.

<sup>106</sup>Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 22.

<sup>107</sup>Weinkopf und Vanselow, „(Fehl-) Entwicklungen in der Zeitarbeit?“, a. a. O., S. 14.

<sup>108</sup>Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S.23.

<sup>109</sup>Vgl. Elke Jahn. „Entlohnung in der Zeitarbeit: Auch auf die Mischung kommt es an“. In: *IAB-Forum*. Bd. 1. 2011, S. 40–49.

<sup>110</sup>Vgl. Elke Jahn und Dario Pozzoli. „The pay gap of temporary agency workers – Does the temp sector experience pay off?“. In: *Labour Economics* 24 (2013), S. 48–57.

<sup>111</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 23.

<sup>112</sup>Vgl. ebd., S. 23.

<sup>113</sup>Vgl. ebd., S. 22.

<sup>114</sup>Vgl. Manske und Scheffmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 14.

### 2.1.3.7 Zeitarbeitsunternehmen

Aus der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit lassen sich auch Aussagen über die Verleihunternehmen treffen. Ihre Anzahl blieb in den letzten vier Jahren nahezu stabil (siehe Abb.9). Von 2013 zu 2014 kam es jedoch zu einem leichten Anstieg der Anzahl der Verleihunternehmen auf 18.300 – dem bisher höchsten Stand seit Zulassung der Arbeitnehmerüberlassung 1972.<sup>115</sup>

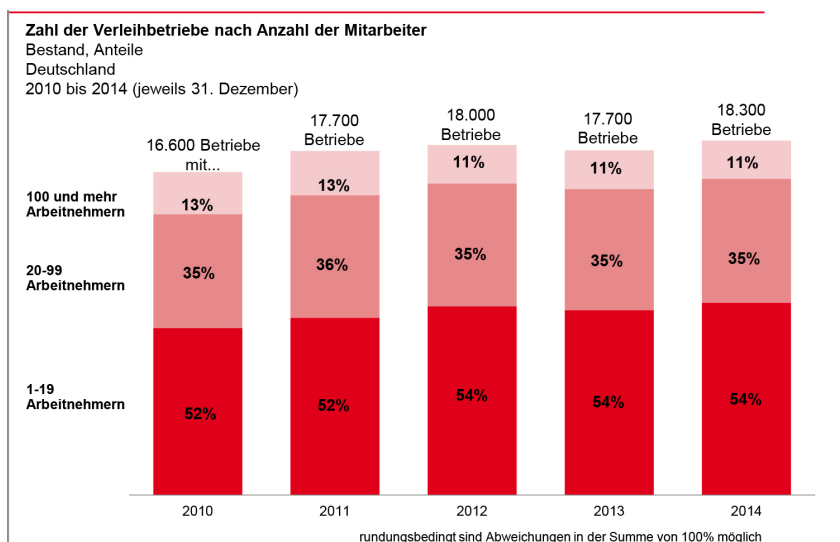


Abbildung 9: Anzahl der Verleihunternehmen aus Bundesagentur für Arbeit<sup>116</sup>

Die Bundesagentur für Arbeit unterscheidet dabei drei Größenklassen von Verleihunternehmen (Betriebe mit weniger als 20 Arbeitnehmern, mit mehr als 20 aber weniger als 100 Arbeitnehmern und solchen über 100 Arbeitnehmern) und zwei Arten von Verleihunternehmen: Unternehmen welche die Arbeitnehmerüberlassung als ausschließlichen oder überwiegenden Betriebszweck angeben (ca. 11.000), und Unternehmen, für die die Arbeitnehmerüberlassung nur Nebenzweck ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit ist (ca. 7.300).<sup>117</sup> Der Anstieg um 600 Unternehmen von 2013 auf 2014 „geht überwiegend auf Betriebe mit Nebenzweck Arbeitnehmerüberlassung zurück“.<sup>118</sup> Verleihunternehmen repräsentieren dabei weniger als 0,5% aller Betriebe in Deutschland.<sup>119</sup>

### 2.1.3.8 Stellen

Die Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage in der Branche der Arbeitnehmerüberlassung kann durch die der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Stellen aus dem Wirtschaftszweig „Überlassung von Arbeitskräften“ nachvollzogen werden. Diese sind in Abb.10 dargestellt. Analog zur Beschäftigtenstatistik (siehe

<sup>115</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 7.

<sup>116</sup>Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 7.

<sup>117</sup>Vgl. ebd., S. 7.

<sup>118</sup>Ebd., S. 7.

<sup>119</sup>Vgl. Holger Bonin und Ulrich Zierahn, „Machbarkeitsstudie zur Erfassung der Verbreitung und Problemlagen der Nutzung von Werkverträgen“. In: *Berlin: ZEW* (2012), S. 30.

Kap.2.1.3.1) ist hier eine Unterscheidung zwischen Arbeitnehmerüberlassungen und dem Stammpersonal der Unternehmen nicht möglich.<sup>120</sup> „Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Daten um der Bundesagentur für Arbeit gemeldete Stellen handelt, das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot liegt höher.“<sup>121</sup>

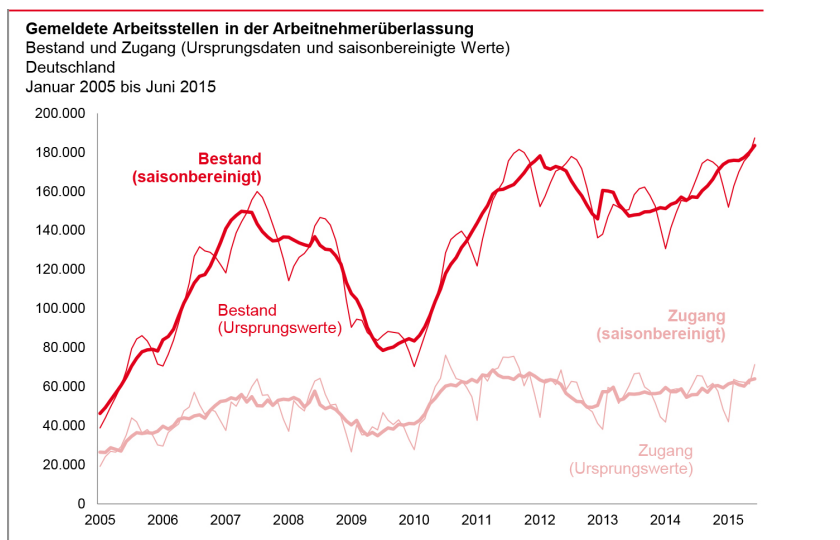


Abbildung 10: Arbeitskräftenachfrage in der Arbeitnehmerüberlassung aus Bundesagentur für Arbeit<sup>122</sup>

Wie die starke Fluktuation der begonnenen und beendeten Leiharbeitsverhältnisse schon vermuten lässt (siehe Kap.2.1.3.4), zeichnet sich die Branche der Arbeitnehmerüberlassung durch einen nach wie vor hohen Arbeitskräftebedarf aus.<sup>123</sup> Nach einem Rückgang der gemeldeten Arbeitsstellen in 2009, stieg ihre Anzahl rapide an, bis im Januar 2012 das bisherige Maximum von ca. 180.000 (saisonbereinigten) Arbeitsstellen erreicht wurde.<sup>124</sup> Im Jahr 2012 und der ersten Jahreshälfte des Jahres 2013 waren die Zahlen leicht rückläufig, bevor sie seit dem Sommer 2013 kontinuierlich bis den auf momentanen saisonbereinigten Wert von erneut ca. 180.000 gestiegen sind.<sup>125</sup>

### 2.1.3.9 Wachstumsbeitrag zur Gesamtbeschäftigung, Bedeutung als Konjunkturindikator

Der Anteil der in Arbeitnehmerüberlassung befindlichen Beschäftigten ist zwar mit unter 3% eher gering. Dennoch ist die Bedeutung der Arbeitnehmerüberlassung für Arbeitsmarkt und Wirtschaft groß, da „sich Wachstum bzw. Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der Zeitarbeit deutlich auf die Entwicklung der Gesamtbeschäftigung“<sup>126</sup> auswirken (siehe Abb.11).

<sup>120</sup>Vgl. Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 24.

<sup>121</sup>Ebd., S. 24.

<sup>122</sup>Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 24.

<sup>123</sup>Vgl. ebd., S. 4.

<sup>124</sup>Vgl. ebd., S. 24.

<sup>125</sup>Vgl. ebd., S. 24.

<sup>126</sup>Ebd., S. 11.

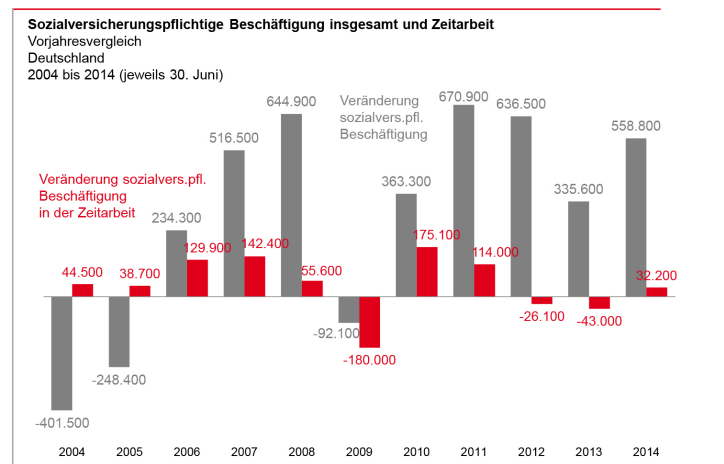


Abbildung 11: Wachstumsbeitrag der Arbeitnehmerüberlassung aus Bundesagentur für Arbeit<sup>127</sup>

In den Jahren 2004 und 2005 nahm die Beschäftigung in der Arbeitnehmerüberlassung, im Gegensatz zur Gesamtbeschäftigung, zu. Damit wurde der allgemeine Beschäftigungsabbau in diesen Jahren durch die Arbeitnehmerüberlassungsbranche gebremst.<sup>128</sup> Noch deutlicher zeigt sich der Effekt in den Jahren 2006 und 2010, wo etwa die Hälfte des Beschäftigungsaufbaus auf die Arbeitnehmerüberlassung zurückzuführen war.<sup>129</sup>

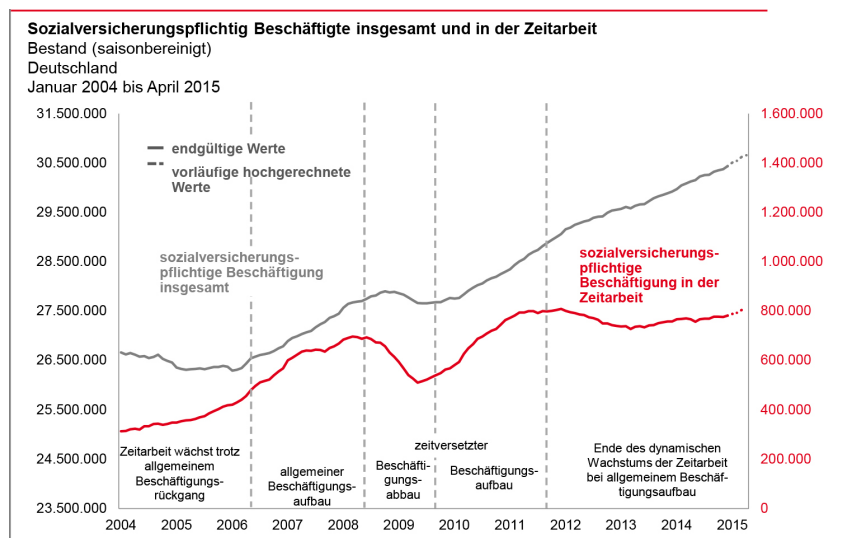


Abbildung 12: Arbeitnehmerüberlassung als Frühindikator am Arbeitsmarkt aus Bundesagentur für Arbeit<sup>130</sup>

<sup>127</sup> Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 11.

<sup>128</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>129</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>130</sup> Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 10.

Vergleicht man die Entwicklung der gesamten Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter mit der der Arbeitnehmerüberlassung (Abb.12), zeigt sich, dass die hohe Volatilität der Beschäftigungsverhältnisse als „ein Frühindikator für die Entwicklung am Arbeitsmarkt“<sup>131</sup> gewertet werden kann. „In Zeiten eines beginnenden konjunkturellen Aufschwungs steigt die Nutzung von Leiharbeit zunächst an“.<sup>132</sup> Ist die positive konjunkturelle Entwicklung von Dauer, „wächst das Vertrauen der Unternehmen in die konjunkturelle Entwicklung [und damit auch die Bereitschaft,] mehr Stammpersonal einzustellen“.<sup>133</sup> Negative konjunkturelle Entwicklung führt jedoch ebenso schnell zu Anpassungen der Beschäftigungszahlen in der Arbeitnehmerüberlassung. „Vor der Entlassung der Stammebelegschaft wird in Unternehmen [...] in der Regel die Inanspruchnahme von Zeitarbeit reduziert“.<sup>134</sup> Dennoch kann ein Rückgang der Beschäftigungszahlen in der Arbeitnehmerüberlassung nicht zweifelsfrei auf einen bevorstehenden allgemeinen Beschäftigungsrückgang hinweisen. Gründe für die abnehmenden Zahlen können ebenso die Bereitschaft der Betriebe sein, Leiharbeitnehmer zu übernehmen, wie auch das anderweitige Finden von Beschäftigungen außerhalb der Arbeitnehmerüberlassung durch den Leiharbeitnehmer.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015), S. 4.

<sup>132</sup> Ebd., S. 9.

<sup>133</sup> Deutsche Bundesregierung, *Die Entwicklung des Normalarbeitsverhältnisses in den einzelnen Bundesländern*, a. a. O., S. 48.

<sup>134</sup> Bundesagentur für Arbeit, „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“, a. a. O., S. 10.

<sup>135</sup> Vgl. ebd., S. 10.

## 2.2 Werkvertrag

### 2.2.1 Definition

Die Vertragsform des Werkvertrages ist über §§631-651 des Bürgerlichen Gesetzbuches seit dem Jahr 1900 definiert und geregelt. Werkverträge „erfuhren [seither] keine gesetzliche Reformen“. <sup>136</sup> §631 BGB <sup>137</sup> charakterisiert ihn dabei wie folgt:

- (1) Durch den Werkvertrag wird der Unternehmer zur Herstellung des versprochenen Werkes, der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.
- (2) Gegenstand des Werkvertrags kann sowohl die Herstellung oder Veränderung einer Sache als auch ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg sein.

Kennzeichnend für die Vertragsform des Werkvertrages ist hierbei die Herbeiführung eines vertraglich bestimmten Erfolges, beispielsweise, dass durch „die selbständige Tätigkeit des Werkunternehmers das vereinbarte Werk geschaffen wird“. <sup>138</sup> Unter dem Begriff Erfolg ist ein „durch die Tätigkeit des Unternehmers herbeizuführende[s] Ergebnis, z.B. die Erstellung von Werbeflyern, jedoch nicht der nach dem wirtschaftlichen Zweck erhoffte Erfolg, z.B. Kundenzuwachs/Umsatzsteigerung, zu verstehen“. <sup>139</sup> Nur bei Eintreten des Erfolges ist „der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet“. <sup>140</sup>

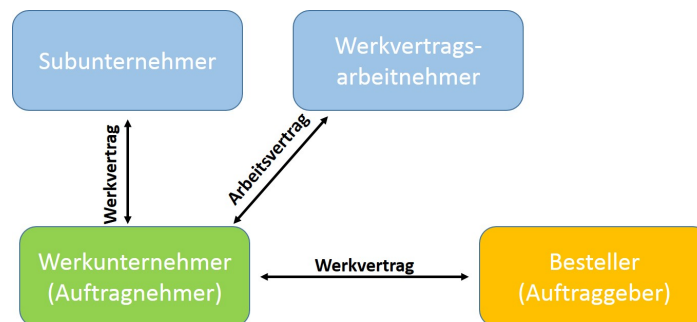


Abbildung 13: Vertragsverhältnis Werkvertrag (eigene Darstellung)

Auftraggeber (Besteller) sowie Auftragnehmer (Werkunternehmer) können natürliche oder auch juristische Personen sein. Besitzt der Werkunternehmer eigene Arbeitnehmer, welche mit der Erfüllung des Werkes betraut sind, werden diese rechtlich als „Erfüllungsgehilfen“ bezeichnet. Ein Werkunternehmer kann aber darüber hinaus auch weitere Unternehmen mit der Erbringung des Werkes betrauen. <sup>141</sup>

<sup>136</sup> Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 16.

<sup>137</sup> §631 Helmut Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB-Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*. Hrsg. von C.H. Beck. 76. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2014.

<sup>138</sup> Leif Zänker, *Der Funktionswandel des Werkvertrags: der Werkvertrag als Regelungsgefüge für Arbeit*. Nomos, 2006, S. 72.

<sup>139</sup> Einführung zu §631 Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB-Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*, a. a. O., Rn.1.

<sup>140</sup> §631 ebd.

<sup>141</sup> Vgl. Sarah Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*. Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, 2013, S. 17.

„Werkverträge sind eine etablierte und häufig genutzte Vertragsform zur Regelung des Leistungsaustauschs zwischen Wirtschaftssubjekten“.<sup>142</sup> Sie erfahren dennoch viel Aufmerksamkeit in der öffentlichen Debatte aufgrund der „neuen Varianten ihres Einsatzes“.<sup>143</sup> Hierbei ist insbesondere die Form des sogenannten „Onsite-Werkvertrages“ zu nennen, „bei denen die Beschäftigten (Werkvertragsarbeitskräfte) des Werkvertragsunternehmens auf dem Betriebsgelände bzw. in den betrieblichen Räumlichkeiten des Werksbestellers tätig werden“.<sup>144</sup>

Werkverträge stehen im Verdacht, Lohndumping zu ermöglichen.<sup>145,146,147,148,149</sup> Aufgrund der Parallelität von Onsite-Werkverträgen zur Arbeitnehmerüberlassung ordnen sie einige Autoren den atypischen Beschäftigungsformen zu.<sup>150,151</sup> Andere Autoren bezweifeln dies zumindest.<sup>152,153</sup> Nach Ansicht des Autors dieser Arbeit widerspricht das Arbeitsverhältnis des Werkvertrages nicht der in Kap.1 verwendeten Definition des Normalarbeitsverhältnisses, sofern die Tätigkeit nicht kurzfristig, befristet oder in Teilzeit ausgeführt wird.

### 2.2.2 Quantitative Entwicklung

So gut die Datenlage über Leiharbeit ist, so schlecht ist sie bei Werkverträgen, da diese seitens der Unternehmen nicht meldepflichtig sind.<sup>154</sup> Aus diesem Grund liegen dem Statistischen Bundesamt oder der Bundesagentur für Arbeit keine Daten zur Anzahl von Werkvertragsverhältnissen vor.<sup>155</sup>

Dennoch gibt es einige quantitative Studien und Erhebungen, die sich mit der Verbreitung und Bedeutung von Werkverträgen befassen.<sup>156,157,158,159,160</sup> Die Ergebnisse einiger dieser Autoren werden im Folgenden vorgestellt.

<sup>142</sup>Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 17.

<sup>143</sup>Ebd., S. 1.

<sup>144</sup>Ebd., S. 14.

<sup>145</sup>Vgl. Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O.

<sup>146</sup>Vgl. Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O.

<sup>147</sup>Vgl. Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O.

<sup>148</sup>Vgl. Sandra Siebenhüter. *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*. Dt. Gewerkschaftsbund, Bezirk Bayern, 2013.

<sup>149</sup>Vgl. Stefan Sell. „Lohndumping durch Werk- und Dienstverträge?: Problemanalyse und Lösungsansätze“. In: *Remagener Beiträge zur Sozialpolitik*. Fachhochschule Koblenz, Standort Remagen, 2013.

<sup>150</sup>Vgl. Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O., S. 3.

<sup>151</sup>Vgl. Ulrich Brinkmann und Oliver Nachtwey. „Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung“. In: *Industrielle Beziehungen* 21.1 (2014), S. 78–98, S. 79.

<sup>152</sup>Vgl. Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 32.

<sup>153</sup>Vgl. Ulrich Mückenberger. „Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft“. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 31.7 (1985), S. 415–434.

<sup>154</sup>Vgl. Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 20.

<sup>155</sup>Vgl. Deutsche Bundesregierung, *Die Entwicklung des Normalarbeitsverhältnisses in den einzelnen Bundesländern*, a. a. O., S. 15.

<sup>156</sup>Vgl. Andreas Koch und Andreas Wohlhüter. *Werkverträge in der Arbeitswelt*. Otto-Brenner-Stiftung, 2012.

<sup>157</sup>Vgl. Bonin und Zierahn, „Machbarkeitsstudie zur Erfassung der Verbreitung und Problemlagen der Nutzung von Werkverträgen“, a. a. O.

<sup>158</sup>Vgl. Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O.

<sup>159</sup>Vgl. Christiane Benner. *Betriebsrätebefragung Werkverträge – Missbrauch stoppen*. Presse Hand-out. IG Metall, Sep. 2015. URL: [https://www.igmetall.de/2015\\_01\\_09\\_PK\\_Werkvertrage\\_Benner\\_ce3cbc39c5cebbe71718eebc20e5f0e638a7eafd.pdf](https://www.igmetall.de/2015_01_09_PK_Werkvertrage_Benner_ce3cbc39c5cebbe71718eebc20e5f0e638a7eafd.pdf).

<sup>160</sup>Vgl. Christian Hohendanner. „Freie Mitarbeiter mit Werk- und Dienstverträgen in deutschen Betrieben“. In: *Ms., Nürnberg* (2015).

### Umfragen unter Betriebsräten

In regelmäßigen Abständen werden Betriebsräte verschiedener Branchen durch ihre Gewerkschaften befragt. So führt die IG Metall wiederkehrend solche Befragungen durch. Die im Jahre 2011 durchgeführte Betriebsrätebefragung lieferte das Ergebnis, dass in etwa einem Drittel (36%) aller ca. 5.000 befragten Unternehmen Werkverträge eingesetzt werden.<sup>161</sup> Eine Befragung der IG Metall, welche 2013 stattfand, macht keine Aussagen über die Verbreitung von Werkverträgen nach Betrieben; sie zeigt aber, dass allein im Organisationsbereich der IGM etwa 300.000 Werkvertragsarbeitskräfte beschäftigt sind.<sup>162,163</sup> Zwei Jahre später beteiligten sich 4.061 Betriebsratsvorsitzende erneut an einer Umfrage. Dabei zeigte sich, dass 69% der befragten Betriebe Arbeiten per Werkvertrag fremdvergeben.<sup>164</sup> „Bei Großbetrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten wurden sogar in 20 Prozent der Fälle Stammarbeitsplätze allein durch Werkverträge ersetzt.“<sup>165</sup> Fragen zu den Arbeitsbedingungen und Entgelte der Werkvertragsarbeitnehmer konnten 26% der Betriebsratsvorsitzenden gar nicht beantworten, da ihnen keine Information über die Entgelt- und Arbeitsbedingungen in den Werkvertragsfirmen vorliegen.<sup>166</sup> „Dort wo sie bekannt sind, sind die Arbeitsbedingungen schlechter als in den beauftragenden Betrieben. Tarifverträge sind meist Mangelware.“<sup>167</sup>

Auch in Betrieben der Gewerkschaft Nahrung - Genuss - Gaststätten (NGG) wurden 2012 371 Betriebsräte, insbesondere aus der Nahrungsmittelindustrie, befragt. Demnach waren 7,8% der ca. 90.000 Beschäftigten im Sektor über Werkverträge beschäftigt.<sup>168</sup> Angaben zur Verbreitung von Werkverträgen nach Betrieben macht die Studie nicht. „Auch finden sich keine Aussagen über die Rolle verschiedener Werkvertragsformen (Onsite/Offsite, Randbereiche, Kernbereich usw.)“.<sup>169</sup>

Bei Werftmitarbeitern lag der Anteil 2010 sogar bei 27,8%<sup>170,171</sup> und 2012 bei 28,9%.<sup>172,173</sup>

Allen diesen Umfragen ist es gemein, dass „es sich in der Regel nicht um eine Zufallsstichprobe handelt“.<sup>174</sup> Da sich des Weiteren die Verbreitung von Betriebsräten in der deutschen Privatwirtschaft nach Betriebsgröße und Branchensegment stark unterscheidet, lassen sich auf Basis dieser Befunde keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Verbreitung der Beschäftigung mittels Werkvertrages ziehen.

<sup>161</sup>Vgl. Detlef Wetzel. *Betriebsrätebefragung 2011*. Presse Hand-out. IG Metall, 2011.

<sup>162</sup>Vgl. IG Metall. „Längst kein Randphänomen mehr“. In: *Werkverträge – von der Ausnahme zur Regel* (2013). URL: <http://www.igmetall.de/werkvertraege-von-der-ausnahme-zur-regel-12537.htm>.

<sup>163</sup>Vgl. Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 20f.

<sup>164</sup>Vgl. Benner, *Betriebsrätebefragung Werkverträge – Missbrauch stoppen*, a. a. O., S. 4.

<sup>165</sup>Ebd., S. 5.

<sup>166</sup>Vgl. ebd., S. 5.

<sup>167</sup>Ebd., S. 7.

<sup>168</sup>Vgl. Nahrung-Genuss-Gaststätten, NGG-Gewerkschaft. „Eine Umfrage der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) zur Verbreitung von Leiharbeit und Werkverträgen in der Ernährungsindustrie“. In: *Pressemitteilung, Gewerkschaft NGG, Hamburg* (2012). URL: [http://www.ngg.net/w/files/werkvertraege\\_kurz\\_fin.pdf](http://www.ngg.net/w/files/werkvertraege_kurz_fin.pdf).

<sup>169</sup>Vgl. Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 21.

<sup>170</sup>Die Betriebsräte, welche auf die Anfrage antworteten, repräsentierten 11.032 Beschäftigte

<sup>171</sup>Vgl. Manuel Kühn u. a. *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der 21. Betriebsrätebefragung im September 2012*. Techn. Ber. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, 2012.

<sup>172</sup>Hier vertraten die antwortenden Betriebsräte 9.448 Beschäftigte

<sup>173</sup>Vgl. Thorsten Ludwig, Kevin Wolnik und Jochen Tholen. *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der 23. Betriebsrätebefragung im September 2014*. Techn. Ber. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, 2014.

<sup>174</sup>Vgl. Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 20.



### Erhebungen des sozio-ökonomischen Panels

Erste Aussagen zu soziodemografischen Merkmalen sowie zu Einkommen und Arbeitszeiten von Werkvertragsnehmern bietet die Erhebung des sozio-ökonomischen Panels (SOEP) des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW). Im Rahmen des SOEP werden seit 1984 jährlich über 12.000 Privathaushalte in Deutschland befragt. Es handelt sich jedes Jahr um dieselben Einzelpersonen und Haushalte, welche nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden, um eine Approximation aller in Deutschland lebenden Personen zu ermöglichen.<sup>175</sup>

Das SOEP bietet mit der Erhebungswelle von 2013 „erstmalig Daten zu Umfang und soziodemografischen Merkmalen [...] sowie zu Einkommen und Arbeitszeiten [...] von Werkvertragsnehmern“.<sup>176</sup> Dabei wurde Selbständigen die Frage gestellt, ob sie auch Werkverträge als Vertragsnehmer abschließen.<sup>177</sup>

Die gesammelten Daten ergeben ein überraschendes Bild. 20,9% der 1.371 befragten Selbständigen schließt Werkverträge ab.<sup>178</sup> Eine Hochrechnung dieser Werte liefert eine Anzahl von etwa 690.000 Personen in Deutschland, welche zum Haupterwerb Werkverträge eingehen, und etwa 178.000, die das nebenberuflich tun.<sup>179</sup> Eine zum gleichen Zeitpunkt im Rahmen des IAB-Betriebspanels durchgeführte Befragung, in der jährlich etwa 16.000 Betriebe in persönlich-mündlichen Interviews befragt werden, ermittelt einen etwas höheren, aber ähnlich dimensionierten Wert von etwa 900.000 freien Mitarbeitern mit Werks- und Dienstverträgen.<sup>180</sup> Aufgrund der jährlichen Basis der IAB-Befragung wird auch eine Tendenz zur häufigeren Vergabe von Werks- und Dienstverträgen an Freiberufler sichtbar. So wurden für 2002 nur 350.000 Vergaben an Freiberufler ermittelt.<sup>181</sup> Das IAB-Betriebspanel unterscheidet dabei jedoch nicht zwischen Werk- und Dienstverträgen. Die Unterschiede beider Kategorien von Beschäftigungsverhältnissen werden in Kap.2.3.2 erläutert.

Die meisten Werkvertragsnehmer sind gemäß SOEP männlich (76%) – ein deutlich höherer Anteil als bei Selbständigen ohne Werkverträge (58%) oder abhängig Beschäftigten (50%).<sup>182</sup>

Desweiteren verfügen die Hälfte aller im Rahmen des SOEP Befragten mit Werkvertrag über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss - weitere 49% über einen Berufsabschluss, so dass nur ein äußerst geringer Teil der Werkvertragsnehmer über keine berufliche Ausbildung verfügt (1%).<sup>183</sup> Selbständige Werkvertragsnehmer unterscheiden sich dabei laut SOEP deutlich von den übrigen Selbständigen, welche zu 39% über eine akademische und zu 54% über eine Berufsausbildung verfügen – und von abhängig Beschäftigten (akademische Ausbildung 24%, Berufsausbildung 65%, ohne Ausbildung 11%).<sup>184</sup> Die Verteilung über die erworbene Qualifikation ebenso wie die geschlechterspezifische Verteilung lässt sich über die Tätigkeitsfelder der Werkvertragsunternehmer begründen. „Fast drei Viertel (74%) aller

<sup>175</sup>DIW u. a. *SOEP 2013 – SOEP monitor household 1984-2013 (SOEP v30)*. Techn. Ber. SOEP Survey Papers, 2015, Vgl.

<sup>176</sup>Seifert, Amlinger und Keller, *Selbständige als Werkvertragsnehmer: Ausmaß, Strukturen und soziale Lage*, a. a. O., S. 1.

<sup>177</sup>Vgl. ebd., S. 2.

<sup>178</sup>Vgl. ebd., S. 3.

<sup>179</sup>Vgl. ebd., S. 3.

<sup>180</sup>Vgl. Hohendanner, „Freie Mitarbeiter mit Werk- und Dienstverträgen in deutschen Betrieben“, a. a. O.

<sup>181</sup>Vgl. Christian Hohendanner, „Vom Leiharbeiter zum freien Mitarbeiter“. In: *Werkverträge in der Diskussion*. Wiesbaden (2012).

<sup>182</sup>Vgl. Seifert, Amlinger und Keller, *Selbständige als Werkvertragsnehmer: Ausmaß, Strukturen und soziale Lage*, a. a. O., S. 3.

<sup>183</sup>Vgl. ebd., S. 5.

<sup>184</sup>Vgl. ebd., S. 5.

Werkvertragsnehmer entfallen auf die drei Bereiche akademische Berufe, Techniker und Handwerksberufe.<sup>185</sup> Bei den übrigen Selbständigen sind nur 61% in diesen Bereichen tätig – abhängig Beschäftigte nur zur Hälfte.<sup>186</sup> Dabei nehmen für selbständige Werkvertragsnehmer die akademischen Berufe (39%) eine herausragende Stellung ein (übrige Selbständige 33%, abhängig Beschäftigte 16%), gefolgt von technischen (19%) und handwerklichen Berufen (15%).<sup>187</sup> Die verbleibenden 26% verteilen sich auf die Tätigkeitsfelder Führungskräfte (7%), Bürokräfte (5%), Dienstleistungsberufe (4%), Hilfsarbeitskräfte (4%), Montagearbeiter (3%), sowie Land- und Forstwirtschaft (2%).<sup>188</sup>

Das Gros (87%) der selbständigen Werkvertragsnehmer arbeitet in Vollzeit.<sup>189</sup> Dieser Anteil ist höher als bei den übrigen Selbständigen (71%) und abhängig Beschäftigten (69%).<sup>190,191</sup> Die gleiche Verteilung zeigt sich auch bei den monatlichen Durchschnittsbruttoeinkommen, wo Selbständige in Werkverträgen mit 3.501 € etwas mehr als die übrigen Selbständigen (3.418 €) und deutlich mehr als abhängig Beschäftigte (2.533 €)<sup>192</sup> verdienen.

Da im Rahmen des SOEP nur Selbständige befragt wurden, ergibt sich ein in wirtschaftlichen und soziodemografischen Merkmalen den anderen Studien widersprechendes Bild, in welchem Werkvertragsarbeitskräfte, insbesondere in Onsite-Werkverträgen, einem erhöhten Prekaritätsdruck ausgesetzt sind und „hinsichtlich ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in zum Teil erheblichem Maße gegenüber den Stammbeschäftigten eines Werkbestellers, die gleiche oder gleichwertige Tätigkeiten ausüben, benachteiligt sind“<sup>193</sup> (auch<sup>194,195,196,197,198,199,200</sup>).

### Studie der Hans-Böckler-Stiftung

Von März 2014 bis Juli 2015 führte die Hans-Böckler-Stiftung eine Studie im verarbeitenden Gewerbe und dem Einzelhandel durch, welche die Ziele verfolgte, statistisch auswertbare Daten „über die Formen [...] und die quantitative Verbreitung von Werkvertragspraktiken [...], gesicherte Kenntnisse über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Beschäftigten von Werkvertragsunternehmen [...], Motive und Ziele von Unternehmen bzw. Managern, Werkverträge zu nutzen [und] die Folgen [...] für das Management der

<sup>185</sup>Hartmut Seifert, Marc Amlinger und Berndt Keller. *Selbstständige als Werkvertragsnehmer: Ausmaß, Strukturen und soziale Lage*. Techn. Ber. WSI-Diskussionspapier, 2015, S. 6.

<sup>186</sup>Vgl. ebd., S. 6.

<sup>187</sup>Vgl. ebd., S. 6.

<sup>188</sup>Vgl. ebd., S.7 Schaubild 4.

<sup>189</sup>Vgl. ebd., S. 8.

<sup>190</sup>Hier unterscheiden sich die Daten von denen in Kap.2.1.3.3 angegebenen des BMAS (73%). Auch wenn sich die zeitliche Referenz (2014 gegenüber 2013) ebenfalls unterscheidet, ist eine Abweichung von 4% nicht plausibel. Der Autor gibt als Quelle eigene Berechnungen an.

<sup>191</sup>Vgl. Seifert, Amlinger und Keller, *Selbstständige als Werkvertragsnehmer: Ausmaß, Strukturen und soziale Lage*, a. a. O., S. 8.

<sup>192</sup>Hier unterscheiden sich die Daten von denen in Kap.2.1.3.6 angegebenen des BMAS (2.960 €) ebenfalls. Auch bei diesem Wert ist die starke Abweichung, auch bei verschiedener zeitlicher Referenz (2014 gegenüber 2013) nicht plausibel. Der Autor gibt als Quelle eigene Berechnungen an.

<sup>193</sup>Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 184.

<sup>194</sup>Brinkmann und Nachtwey, „Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung“, a. a. O.

<sup>195</sup>Christian Iwanowski. „Dossier Werkverträge“. In: *IG Metall NRW. Düsseldorf* (2013).

<sup>196</sup>Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O.

<sup>197</sup>Siebenhüter, *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*, a. a. O.

<sup>198</sup>Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O.

<sup>199</sup>Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O.

<sup>200</sup>Sell, „Lohndumping durch Werk- und Dienstverträge?: Problemanalyse und Lösungsansätze“, a. a. O.

zwischenbetrieblichen Netzwerke zu untersuchen, die durch Onsite-Outsourcing entstehen“.<sup>201</sup>

Die Studie wurde zu diesem Zweck zweigeteilt. Einerseits erfolgte eine telefonische Betriebsbefragung (Computer Assisted Telephone Interview (CATI)) von insgesamt 1.082 zufällig aus einer erworbenen Datenbank gewählten Betrieben.<sup>202</sup> Zudem konnte bei 12 Unternehmen eine intensive Befragung (Experteninterviews) realisiert werden, wobei in einigen Fällen neben dem Management und dem Betriebsrat des Werksbestellers auch das Management des Werkunternehmens befragt werden konnte.<sup>203</sup>

Die CATI-Befragung zeigte, dass im verarbeitenden Gewerbe 8,2% der Betriebe innerhalb der zurückliegenden zwölf Monate – also etwa von September 2013 bis September 2014 – einen oder mehrere Werkverträge vergeben haben. Im Einzelhandel waren es lediglich 3,1%. Onsite-Werkverträge – als eine Untergruppe der Oberkategorie „Werkverträge“ – werden im verarbeitenden Gewerbe von 2,4%, im Einzelhandel von nur 0,3% der Betriebe vergeben.<sup>204</sup>

Bei Fragen zu Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zeigen die Auswertungen der CATI-Befragung „im Vergleich zu anderen Fragen eine hohe Anzahl von Antwortausfällen (‘missing values‘)“.<sup>205</sup> Das liegt vor allem daran, dass wenn „innerhalb einer Befragung [...] sensible Praktiken fokussiert werden, könnten Interviewpartner soziale (und vielleicht sogar strafrechtliche) Sanktionen fürchten – und dies auch dann, wenn man ihnen strenge Anonymität zusichert“.<sup>206</sup> Aus den erhaltenen Antworten konnte jedoch gezeigt werden, dass 58% der Befragten der Ansicht waren, dass Werkvertragskräfte zumindest teilweise geringere Löhne beziehen als die jeweilige Stammebelegschaft.<sup>207</sup> Hinsichtlich der Arbeitszeiten gab jeweils über ein Drittel (34% bzw. 36%) der Befragten an, dass die Werkvertragsarbeitskräfte in ihren Betrieben (zumindest teilweise) länger arbeiten oder häufiger Überstunden machen als Stammbeschäftigte.<sup>208</sup>

Die Expertenbefragungen einzelner Unternehmen eröffneten, dass beispielsweise im Unternehmen „SB-Warenhaus“ die „Tarifföhne der Stammebelegschaft des Werkbestellers [...]sogar] doppelt so hoch“<sup>209</sup> seien wie die Gehälter der Werkvertragsunternehmer. Ähnliches zeigte sich beim Studienunternehmen „Fleisch“, bei welchem der interne Mindestlohn der Stammebelegschaft um etwa 3,60 € pro Stunde höher lag als der vom Werkunternehmen ihren Mitarbeitern gezahlte Stundenlohn von 7,50 €.<sup>210</sup> Durchschnittlich zeigte sich, dass Werkvertragsarbeitskräfte 14% länger für das gleiche Entgelt arbeiten müssten.<sup>211</sup>

Diese Untersuchung offenbart zum SOEP-Panel konträre Ergebnisse. Dies zeigt, dass es sich bei der Anwendung von Werkverträgen um ein weit verbreitetes Beschäftigungsverhältnis mit divergenten Formen in den jeweiligen Branchen und Anwendungsbereichen handelt.

<sup>201</sup> Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 14f.

<sup>202</sup> Vgl. ebd., S. 32.

<sup>203</sup> Vgl. ebd., S. 27.

<sup>204</sup> Vgl. ebd., S. 41.

<sup>205</sup> Ebd., S. 185.

<sup>206</sup> Ebd., S. 185.

<sup>207</sup> Vgl. ebd., S. 187.

<sup>208</sup> Vgl. ebd., S. 187.

<sup>209</sup> Ebd., S. 188.

<sup>210</sup> Vgl. ebd., S. 188.

<sup>211</sup> Vgl. ebd., S. 189.

## 2.3 Abgrenzung zu anderen Vertragsformen

Aufgrund teils gravierender Rechtsfolgen, ist es notwendig, Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung voneinander und von anderen Vertragsformen abzugrenzen. Dabei ist für die Bestimmung der Vertragsform „die Bezeichnung der zwischen den Vertragsparteien beschlossenen Vereinbarung nebensächlich“.<sup>212</sup> Maßgeblich ist der tatsächliche Wille der Parteien.<sup>213</sup> „Widersprechen sich [hierbei] Vereinbarung und Umsetzung, ist die tatsächliche Durchführung maßgebend“.<sup>214</sup>

### 2.3.1 Abgrenzung zwischen Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag

#### 2.3.1.1 Das Rechtsverhältnis zwischen Arbeitnehmerüberlassungs- bzw. Werkvertragsunternehmen und seinen Arbeitnehmern

Werkvertragsarbeitnehmer ebenso wie überlassene Arbeitnehmer begründen mit ihrem jeweiligen Unternehmen „durch Abschluss des Arbeitsvertrages ein Arbeitsverhältnis, das mit allen üblichen Rechten und Pflichten für beide Parteien verbunden ist“.<sup>215</sup> Der Arbeitnehmer hat beispielsweise Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Feiertagsvergütung und erwirbt Urlaubsansprüche.<sup>216</sup> Eine arbeitsrechtliche Besonderheit gegenüber anderen Arbeitsverhältnissen besteht in der Verpflichtung des Leih- bzw. Werkarbeitnehmers, dass er in wechselnden Kundenbetrieben eingesetzt werden kann. Dabei haben überlassene Arbeitnehmer im Gegensatz zu Werkarbeitnehmern nach der Weisung des Kundenunternehmens zu handeln. Arbeitnehmerüberlassung „bedeutet also eine teilweise Abtretung des Weisungsrechts (§ 106 GewO) vom Arbeitgeber an das Kundenunternehmen“.<sup>217</sup>

Grundsätzliche Unterschiede zwischen Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag bestehen in der Vergütung des Leih- bzw. Werkvertragsarbeitnehmers. Arbeitnehmer in Arbeitnehmerüberlassung arbeiten seit Inkrafttreten des *Ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt* (2003) „für denselben Lohn sowie unter denselben Arbeitsbedingungen wie die Festangestellten [...] (equal pay/equal treatment-Prinzip)“.<sup>218</sup> „Zu dem Entgeltanspruch gehören auch Zuschläge, Provisionen, Gewinnbeteiligungen, Sachleistungen (Dienstwagen). Wesentliche Arbeitsbedingungen sind die Dauer der Arbeit, Überstunden, Pausen, Ruhezeiten, Nacharbeiten, bezahlter Urlaub und arbeitsfreie Tage“.<sup>219</sup>

Allerdings ist in diesem Gesetz die Möglichkeit vorgehalten, durch Branchentarifverträge vom Gleichstellungsgrundsatz abweichen zu dürfen (siehe Kap.2.1.2). Infolge dieser Gesetzesänderung wurde eine Vielzahl von Tarifverträgen abgeschlossen, die Arbeitsbedingungen und -lohn regeln und die den verleihende Unternehmen eine Abweichung vom Gleichstellungsgrundsatz ermöglichen.<sup>220</sup> Mit Inkrafttreten der *Ersten Verordnung über eine Lohnuntergrenze in der Arbeitnehmerüberlassung* zum 01.01.2012 wurde

<sup>212</sup>Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 20.

<sup>213</sup>Vgl. §133 Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB- Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*, a. a. O.

<sup>214</sup>St. Rspr. Bundesarbeitsgericht. In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 773 (15.02.2012). C.H. Beck.

<sup>215</sup>Markus-Oliver Schwaab und Ariane Durian, *Zeitarbeit*. Springer, 2009, S. 22.

<sup>216</sup>Vgl. ebd., S. 22.

<sup>217</sup>Ebd., S. 23.

<sup>218</sup>Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 18.

<sup>219</sup>Schwaab und Durian, *Zeitarbeit*, a. a. O., S. 25.

<sup>220</sup>Vgl. Antoni und Jahn, „Arbeitnehmerüberlassung: Boomende Branche mit hoher Fluktuation“, a. a. O., S. 2f.

in der Arbeitnehmerüberlassung ein Mindestlohn geschaffen, der auch von Branchentarifverträgen nicht unterschritten werden darf.

Im Werkvertragsrecht ist eine solche gesetzliche Lohnuntergrenze nicht vorhanden, was grundsätzlich Stundenlöhne unterhalb der Lohnuntergrenze für Arbeitnehmerüberlassung ermöglicht.<sup>221</sup> Das betrifft aber nur den Werkvertrag zwischen Kundenunternehmen und Werkvertragsnehmer. Seit Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes (MiLoG) zum 01.01.2015 muss ein Werkunternehmen seinen Arbeitnehmern ebenfalls mindestens den gesetzlichen Mindestlohn von derzeit 8,50 € zahlen. Ausnahmen sind nur über die Übergangsregelung §24 MiLoG für branchenweite Tarifverträge bis zum 31.12.2017 möglich.<sup>222</sup> Eine weitere Untergrenze für beide Vertragsformen „stellt [darüber hinaus] die Sittenwidrigkeit bzw. der Lohnwucher nach §138 BGB dar.“<sup>223,224</sup>

### 2.3.1.2 Das Rechtsverhältnis zwischen Arbeitnehmerüberlassungs- bzw. Werkvertragsunternehmen und Kunden

Ausgehend von den Definitionen von Arbeitnehmerüberlassung (siehe Kap.2.1.1) und Werkvertrag (siehe Kap.2.2.1) ist die Abgrenzung zwischen beiden Vertragsformen theoretisch einfach. Der Verleiher schließt mit dem Entleiher einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag, indem er sich verpflichtet, einen einsatzfähigen und einsatzbereiten Zeitarbeiter mit der geforderten Qualifikation an einem verabredeten Arbeitsort und zu einem verabredeten Zeitpunkt für eine verabredete Dauer zur Verfügung zu stellen.<sup>225</sup> Der Entleiher schuldet dem Verleiher dafür eine Vergütung.<sup>226</sup> Im Fall des Werkvertrages schuldet das Werkunternehmen dem Werkbesteller dagegen einen abgrenzbaren Leistungsgegenstand, also ein individuelles Werk bzw. einen bestimmten Erfolg, bei dessen Erreichen er vom Werkbesteller eine Vergütung erhält.

In der Praxis ergeben sich jedoch erhebliche Abgrenzungsschwierigkeiten, insbesondere wenn der Werkunternehmer eigene Arbeitnehmer als Erfüllungsgehilfen einsetzt und diese im bestellenden Unternehmen tätig werden.<sup>227</sup> „Da eine gesetzliche Abgrenzung bisher nicht vorgenommen wurde, ist auf die von der Rspr. [Rechtsprechung, Anm. des Verfassers] des BAG [Bundesarbeitsgericht, Anm. des Verfassers] entwickelte Abgrenzungsmethode“ zurückzugreifen.<sup>228</sup> Dazu untersucht das BAG eine Vielzahl von Indizien. Diese werden bewertet und bilden anteilig das Abgrenzungsergebnis.<sup>229</sup> Diese Indizien werden im Folgenden erläutert:

<sup>221</sup> Vgl. Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 48f.

<sup>222</sup> §24 Reinhard Richardi, „Mindestlohngesetz“. In: *Arbeitsgesetze*. 87. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2015. Kap. 73, S. 617–627.

<sup>223</sup> Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 49.

<sup>224</sup> Vgl. §138 Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB-Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*, a. a. O.

<sup>225</sup> Vgl. Schwaab und Durian, *Zeitarbeit*, a. a. O., S. 27.

<sup>226</sup> Vgl. §1 Richardi, „Arbeitnehmerüberlassungsgesetz“, a. a. O.

<sup>227</sup> Vgl. Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 28.

<sup>228</sup> Ebd., S. 30.

<sup>229</sup> Vgl. ebd., S. 28.

### Eingliederung

Bei der Frage der Eingliederung kommt es darauf an, inwieweit ein Arbeitnehmer in die Organisation des Fremdbetriebes, in dem die Arbeitsleistung erbracht wird, eingebunden ist, beispielsweise durch Nutzung von Betriebsmitteln des Kunden oder Integration in die Hierarchie und Berichtswege. Während Werksarbeitnehmer nicht im Betrieb des Bestellers eingegliedert sein sollten, wird bei der Arbeitnehmerüberlassung der Leiharbeiter wie Stammpersonal eingesetzt und demzufolge vollständig in den Betrieb des Entleihers eingebunden.<sup>230</sup>

### Leistungsgegenstand

Wie bereits erörtert, wird in einem Werkvertrag die Erfüllung eines individuellen, abgrenzbaren Werkes vereinbart. „Ist dies nicht von den Arbeitsergebnissen der Arbeitnehmer des Bestellerbetriebes abgrenzbar, soll es für eine bestehende Arbeitnehmerüberlassung sprechen“.<sup>231</sup>

### Weisungsrecht

In einem Arbeitnehmerüberlassungsvertrag hat der Verleiher sein Weisungsrecht teilweise an den Entleiher abgetreten (siehe Kap.2.1.1). Im Falle eines Werkvertrages unterliegen Erfüllungsgehilfen „ausschließlich dem arbeitsrechtlichen Weisungsrecht des Werkunternehmers“.<sup>232</sup> Dem Besteller ist es jedoch gestattet, „projektbezogene Ausführungsanweisungen hinsichtlich des Tätigkeitsergebnisses, nicht aber in Bezug auf die Art und Weise der dazu notwendigen Arbeitsschritte zu erteilen“.<sup>233</sup> „Zwischen Ergebnisverantwortung und Steuerung der Abläufe besteht ein untrennbarer Zusammenhang“.<sup>234</sup> Steuert der Werkbesteller im Detail die Leistungserbringung durch direkte Einflussnahme auf die beim Werkunternehmer Beschäftigten, befindet er sich ihnen gegenüber in einer „funktionellen Arbeitgeberstellung“<sup>235</sup>, sodass diese Praxis rechtlich als Arbeitnehmerüberlassung und nicht als Werkvertragsbeziehung einzuordnen ist.

### Organisationsgewalt/Dispositionsfreiheit

Die vom BAG zu prüfende Organisationsgewalt und Dispositionsfreiheit beziehen sich auf die Möglichkeit des Werksunternehmers, die Tätigkeiten und Abläufe zur Erreichung des geschuldeten Erfolges frei und unabhängig vom Besteller zu gestalten.<sup>236</sup>

<sup>230</sup>Sarah Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, 2013, S. 30.

<sup>231</sup>Vgl. Schüren und Hamann, *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz: Kommentar*, a. a. O., §1 AÜG Rn. 131.

<sup>232</sup>Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 31.

<sup>233</sup>Friedrich Becker und Hartmut Kreikebaum, *Zeitarbeit: gewerbmässige Arbeitnehmerüberlassung*, Forkel-Verlag, 1982, S. 46.

<sup>234</sup>Peter Schüren, „Qualitätsmanagement des Subunternehmers als Indiz zum Nachweis eines Werkvertrags – eine (weitere) Skizze“. In: *Brors, C./Schüren, P.: Missbrauch von Werkverträgen und Leiharbeit verhindern. Vorschläge für eine gesetzliche Regelung zur Eindämmung von Missbräuchen beim Fremdpersonaleinsatz und zur Umsetzung der Leiharbeitsrichtlinie (MAIS NRW)*. Düsseldorf (2014), S. 3f.

<sup>235</sup>Bernhard Waas, „Werkvertrag, freier Dienstvertrag und Arbeitsvertrag Abgrenzung und Identifikation im deutschen Recht und in ausländischen Rechtsordnungen“. In: *Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf* (2012), S. 33.

<sup>236</sup>Vgl. Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 32.

### Unternehmerrisiko

Der Verleiher eines Leiharbeitnehmers haftet nur für das Auswahlrisiko, also dafür, nicht den geeigneten Arbeitnehmer für die geforderte Stelle beim Entleiher ausgewählt zu haben.<sup>237</sup> Für das Erreichen des mit dem Einsatz der ausgewählten Arbeitnehmer angestrebten Ziels ist er nicht verantwortlich.<sup>238</sup>

Der Werkunternehmer trägt dagegen bis zur Abnahme des Werkes das volle unternehmerische Risiko.<sup>239</sup> Erreicht der Werkvertragsunternehmer den versprochenen Erfolg nicht, ist er dem Werkbesteller gegenüber zur Nacherfüllung verpflichtet.<sup>240</sup> Eine eindeutige Zuordnung zum Werkvertrag ist darüber hinaus immer dann möglich, „wenn im Prozess der Leistungserstellung Schäden entstehen und es außer Frage steht, dass der Werkunternehmer dafür haftet: Denn die mit dem Werkvertrag verbundene Ergebnisverantwortung kommt in der Haftung für die eingesetzten Erfüllungsgehilfen und das versprochene Werk zum Ausdruck“.<sup>241</sup>

#### 2.3.1.3 Das Rechtsverhältnis zwischen Arbeitnehmerüberlassungs- bzw. Werkvertragsarbeitnehmer und Kundenunternehmen

Seit der Gesetzesänderung des AÜG in 2011 sind Leiharbeitnehmer „hinsichtlich des Zugangs zu Gemeinschaftseinrichtungen und -diensten im Einsatzunternehmen den Stammbeschäftigten gleichgestellt“.<sup>242</sup> Das beinhaltet die Sicherstellung des Zugangs zu Gemeinschaftseinrichtungen und Gemeinschaftsdiensten im Kundenunternehmen, wie beispielsweise Betriebskindergärten, Betriebsärzte oder Kantinen.<sup>243</sup> Auch im Falle eines Streiks im Kundenunternehmen wird der Leiharbeitnehmer von seiner Verpflichtung zur Arbeitsleistung entbunden.<sup>244</sup> Leiharbeitnehmer dürfen an Betriebsversammlungen teilnehmen<sup>245</sup> und erhalten – eine geplante Einsatzdauer von über drei Monaten vorausgesetzt – das aktive Wahlrecht für die Wahl des Betriebsrates.<sup>246</sup> Das passive Wahlrecht für diese Wahl erhalten sie jedoch nie<sup>247</sup> und zählen auch nicht mit für die Berechnung der Betriebsgröße.<sup>248</sup>

Für Werkvertragsarbeitnehmer gelten all diese Rechte nicht, da sie in keiner Weise in den Kundenbetrieb eingegliedert sind.

<sup>237</sup> Vgl. Schwaab und Durian, *Zeitarbeit*, a. a. O., S. 27.

<sup>238</sup> Vgl. Reufels und Dietrich, „Arbeitnehmerüberlassung“, a. a. O., Rn.44.

<sup>239</sup> Vgl. Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 15.

<sup>240</sup> Vgl. §§ 634 Nr. 1, 635 Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB-Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*, a. a. O.

<sup>241</sup> Schüren, „Qualitätsmanagement des Subunternehmers als Indiz zum Nachweis eines Werkvertrags – eine (weitere) Skizze“, a. a. O., S. 12.

<sup>242</sup> Barlen, *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*, a. a. O., S. 18.

<sup>243</sup> Vgl. §13b Richardi, „Arbeitnehmerüberlassungsgesetz“, a. a. O.

<sup>244</sup> Vgl. §11 Abs.5 ebd.

<sup>245</sup> Vgl. §14 Abs.2 Reinhard Richardi, „Betriebsverfassungsgesetz“. In: *Arbeitsgesetze*. 87. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2015. Kap. 81, S. 643–700.

<sup>246</sup> Vgl. §7 Abs.2 ebd.

<sup>247</sup> Vgl. §14 Abs.2 ebd.

<sup>248</sup> Vgl. Schwaab und Durian, *Zeitarbeit*, a. a. O., S. 30.

#### 2.3.1.4 Rechtsfolgen

Stellt eine Überprüfung der vorgenannten Indizien fest, dass zwar nominell ein Werkvertrag geschlossen wurde, aber die Umsetzung einer Arbeitnehmerüberlassung entspricht, wird dies im Allgemeinen als „Scheinwerkvertrag“ oder „verdeckte Arbeitnehmerüberlassung“ bezeichnet. Die Rechtsfolgen unterscheiden sich nun danach, ob der Werkunternehmer im Besitz einer Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung gemäß AÜG ist.

Ist dies nicht der Fall, hat das zur Folge, „dass der als Werkvertrag bezeichnete Überlassungsvertrag sowie der zwischen Werkunternehmer und Arbeitnehmer geschlossene Arbeitsvertrag gem. § 9 Nr. 1 AÜG unwirksam ist“<sup>249</sup> und stattdessen gem. §10 Abs. 1 AÜG ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zwischen dem Leiharbeiter und dem Besteller fingiert wird. Der Besteller wird dadurch vermöge des Equal-Pay-Grundsatzes zur Nachzahlung etwaiger Differenzen in der Entlohnung zu einem vergleichbaren Stammmitarbeiter an den Leiharbeiter verpflichtet.<sup>250</sup> Desweiteren muss er Sozialversicherungsbeiträge und Steuern ebenfalls rückwirkend entrichten.<sup>251</sup>

Verfügt dagegen der Verleiher über eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung, handelt es sich nicht um illegale Arbeitnehmerüberlassung. „Allerdings gelten nach §9 Nr.2 AÜG die Regeln über die Vergütung und die wesentlichen Arbeitsbedingungen, da in solchen Fällen kein Tarifvertrag eingreift, der vom Equal Pay – und Equal Treatment – Prinzip abweichen würde“.<sup>252</sup>

#### 2.3.2 Dienstvertrag, Arbeitsvertrag und Scheinselbständigkeit

In einem Dienstvertrag ist grundsätzlich, soweit sich nichts anderes aus dem Umstand des Vertrages ergibt, die Delegation der Tätigkeit gem. § 613 BGB ausgeschlossen.<sup>253</sup> Da es sich bei der Arbeitnehmerüberlassung zwingend um eine Dreiecksbeziehung aus Verleiher, Entleiher und Leiharbeiter handelt (siehe Kap.2.1.1), ist eine Abgrenzung zwischen Dienstvertrag und Arbeitnehmerüberlassung irrelevant. Darüberhinaus ist Zeitarbeitsunternehmen die Beschäftigung Selbständiger laut §1 Abs. 1 Satz 1 AÜG im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung untersagt. Dies gilt für alle Formen der Selbständigkeit.<sup>254, 255</sup> Ein Werkvertrag kann aber auch ohne die Einbindung von Erfüllungsgehilfen (Werkarbeitnehmern) zustande kommen. In diesem Fall ist die juristische Abgrenzung zum Dienstvertrag notwendig. Die Differenzierung wird dadurch möglich, dass „der aufgrund des Dienstvertrages zur Tätigkeit Verpflichtete keinen durch die Tätigkeit zu erzielenden bestimmten Erfolg [schuldet], sondern lediglich einen Dienst, also ein Wirken bzw. eine Arbeitsleistung an sich“.<sup>256</sup> Während beim Werkvertrag ein durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg und dessen Abnahme Voraussetzung für die Fälligkeit der Vergütung ist, genügt beim Dienstvertrag die Verrichtung der geschuldeten Tätigkeit für die Entstehung des Ver-

<sup>249</sup>Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 36.

<sup>250</sup>Ebd., S. 31.

<sup>251</sup>Ebd., S. 31.

<sup>252</sup>Wolfgang Däubler, „Regulierungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Werkverträgen“. In: *Expertise erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion DIE LINKE. Berlin: Fraktion DIE LINKE im Deutschen Bundestag* (2011), S. 10.

<sup>253</sup>Vgl. Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB-Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*, a. a. O., §613.

<sup>254</sup>Gutmann und Kilian, *Zeitarbeit: Fakten, Trends und Visionen*, a. a. O., S. 49.

<sup>255</sup>Vgl. Richardi, „Arbeitnehmerüberlassungsgesetz“, a. a. O.

<sup>256</sup>Achim Schaub, *Arbeitnehmerüberlassung*. 2001.



gütungsanspruches.<sup>257</sup> Die Abrechnung von Dienstverträgen erfolgt häufig nach Stundenkontingent. Der Auftraggeber ist dabei Gläubiger der Dienstleistung und der Arbeitnehmer schuldet eine Dienstleistung. Es ist dabei kein Erfolg geschuldet, sondern nur ein bestimmtes Bemühen.<sup>258</sup>

Der Arbeitsvertrag ist eine Unterform des Dienstvertrages.<sup>259</sup> „Im Gegensatz zum [freien] Dienstvertrag erbringt der Arbeitnehmer beim Arbeitsvertrag seinen Dienst aber nicht selbständig, sondern steht in einem Arbeitsverhältnis zum Dienstberechtigten (Arbeitgeber)“.<sup>260</sup> Es stellt sich also die Frage, ob der Werkvertragsnehmer ein Arbeitnehmer ist. In dieser Frage „liegt der Schwerpunkt der Abgrenzung auf dem Merkmal der persönlichen Abhängigkeit“<sup>261</sup> des Werkvertragsnehmers vom Besteller. Ähnlich zur Abgrenzung zwischen illegaler Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag spiegelt sich diese „zum einen in der zeitlichen, örtlichen sowie fachlichen Weisungsgebundenheit und zum anderen in der organisatorischen Eingliederung des Leistenden in den Betrieb des Leistungsempfängers wider“.<sup>262</sup> Diese Merkmale gilt es im Einzelfall juristisch zu prüfen. Stellt sich heraus, dass sich der Werkvertragsnehmer in einer persönlichen Abhängigkeit zum Leistungsempfänger befindet, handelt es sich um Scheinselbständigkeit des Werkvertragsnehmers.

### 2.3.3 Kaufvertrag

Die Notwendigkeit der Abgrenzung eines Werkvertrages zu einem Kaufvertrag erschließt sich im allgemeinen Verständnis nicht unmittelbar. Der Kauf ist ein in den §§ 433 ff. BGB geregeltes Umsatzgeschäft, dessen immanentes Merkmal der „Austausch von Gegenstand gegen Geld“<sup>263</sup> ist. „Während sich beim Kaufvertrag die Verpflichtung des Verkäufers auf die Übereignung und die Eigentumsverschaffung eines Produktes [...] beschränkt, steht beim Werkvertrag die schöpferische Leistung im Vordergrund“.<sup>264</sup> So ist die individuelle Anpassung eines Produktes, wie beispielsweise bei einer Einbauküche oder einem Maßanzug, im Kaufvertrag nicht vorgesehen.<sup>265</sup> Die rechtliche Einordnung eines Vertragsverhältnisses, welches werk- als auch kaufvertragliche Elemente beinhaltet, ist demzufolge im Einzelfall zu prüfen.<sup>266</sup> Der Bundesgerichtshof (BGH) stellte dahingehend fest, dass „je mehr die mit dem Warenumsatz verbundene Übertragung von Eigentum und Besitz [...] im Vordergrund steht und je weniger die individuellen Anforderungen des Kunden [...] das Gesamtbild des Vertragsverhältnisses prägen, desto eher ist die Annahme eines Kaufvertrages [...] geboten“.<sup>267</sup> Eine feststehende, allgemeine Abgrenzung der beiden Vertragsformen ist demnach nicht möglich.

<sup>257</sup> Vgl. Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB- Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*, a. a. O., §631 Rn.4.

<sup>258</sup> Vgl. Manske und Scheffmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 36.

<sup>259</sup> Vgl. Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 24.

<sup>260</sup> Ebd., S. 24.

<sup>261</sup> Ebd., S. 25.

<sup>262</sup> Ebd., S. 25.

<sup>263</sup> Einführung §631 Köhler, *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB- Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*, a. a. O., Rn.1.

<sup>264</sup> §631 Jan Busche, „Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch“. Diss. Eberhard-Karls-Universität Tübingen, 2009, Rn.7.

<sup>265</sup> Vgl. Hottenrott, *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*, a. a. O., S. 21.

<sup>266</sup> Vgl. ebd., S. 21.

<sup>267</sup> Bundesgerichtshof. In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 398 (3.03.2004). C.H. Beck, Rn.10.

## 3 Motivationen für den Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen

### 3.1 Outsourcing

Unternehmen haben in stärkerem Maß mit externen Drücken umzugehen als noch vor einigen Jahrzehnten. Zum einen hat sich „seit den 1970er Jahren [...] die Wachstumsdynamik in fast allen westlichen Gesellschaften erheblich verlangsamt, zum anderen hat die Globalisierung der Kapital- und Warenströme [die Unternehmen] erheblichem Druck ausgesetzt.“<sup>268</sup> Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft führt dazu, dass deutsche Unternehmen sich im Wettbewerb mit Wirtschaftsräumen befinden, „die mit hochflexiblen Arbeitsmärkten, geringeren Löhnen und niedrigen bis kaum vorhandenen Sozialstandards in kurzer Zeit die Wettbewerbsfähigkeit der westlichen Industrieländer in Frage stellen.“<sup>269</sup> Um sich gegen diesen Druck behaupten zu können, müssen Unternehmen ihre Effizienz steigern – sei es durch Reduktion von Kosten, Erhöhung der Innovationsfähigkeit, Besinnung auf Kernkompetenzen, Flexibilisierung oder vermöge anderer Strategien.

Ein mögliches Mittel, diese Effizienzsteigerung zu erreichen, wird als Outsourcing bezeichnet. Outsourcing wird dabei definiert als die „Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer“<sup>270</sup>, oder anders gesprochen als den „Fremdbezug (Ausgliederung oder Auslagerung) von [bisher] unternehmensinternen Dienstleistungen“.<sup>271</sup>

Die in Bezug auf das Outsourcing durch das jeweilige Unternehmen zu treffende „Make-or-buy“-Entscheidung, also der Entscheidung zwischen Eigenerbringung der Leistung oder Fremdbezug, kann sich dabei ebenso auf die Produktionstiefe, wie auch auf spezielle Leistungen (wie etwa IT oder Buchhaltung) oder auf den Produktionsfaktor Arbeit beziehen. „Die Entscheidungsfindung wird dabei von erwarteten Produktivitäts-, Kosten- und Risikoaspekten beeinflusst“<sup>272</sup> mit der Zielsetzung der Rationalisierung von Geschäftsprozessen, Reduktion der Prozesskomplexität, Freisetzung von Management-Kapazitäten, Flexibilisierung des Unternehmens oder Fokussierung auf das Kerngeschäft.

Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsvergabe stellen zwei Varianten des Outsourcings von Arbeitskräften dar, wobei auf Basis der Erbringung der Arbeitsleistung im oder außerhalb des Unternehmens zwischen den Unterkategorien unternehmensinternen (z.B. Arbeitnehmerüberlassung) und unternehmensexternen Outsourcings (z.B. Werkvertragsvergabe) unterschieden wird.<sup>273</sup>

---

<sup>268</sup> Volker Enkerts. „Zeitarbeit im Wandel“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 5. Reiner Hampp Verlag, 2013, S. 189–203, S. 190.

<sup>269</sup> Ebd., S. 190.

<sup>270</sup> Gabler Verlag, *Wirtschaftslexikon*, a. a. O.

<sup>271</sup> Silke Schätzer. *Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen: Eine transaktionskostentheoretische Analyse*. Springer-Verlag, 2013, S. 43.

<sup>272</sup> Dorothea Alewell u. a. „Die betriebliche Nachfrage nach Personaldienstleistungen – Bausteine eines Theorieentwurfs“. In: *Berichte des Sonderforschungsbereichs 580* (2005), S. 13.

<sup>273</sup> Vgl. Heike Bruch. *Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken*. Springer-Verlag, 2013, S. 57.

### 3.2 Studien zu Motivationen

Um die Frage nach der Attraktivität der jeweiligen Form des Arbeitskräfteoutsourcings beantworten zu können, ist es vonnöten, die Motivationen der Unternehmen für eine Entscheidung zugunsten des Arbeitskräfteoutsourcings – umgesetzt durch Arbeitnehmerüberlassung oder Werkvertragsvergabe – zu ergründen. Der Versuch wurde bereits durch eine Vielzahl an Forschungsprojekten unternommen. Im Folgenden werden die Studien vorgestellt, auf deren Ergebnisse sich die anschließende Analyse der Beweggründe von Unternehmen beziehen wird.

#### 3.2.1 IAB-Betriebspanel

Das Institut für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg als Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit führt eine IAB-Betriebspanel genannte, jährliche Wiederholungsbefragung unter Beteiligung stets derselben Betriebe in Deutschland durch (siehe Kap.2.2.2). Im Rahmen von überwiegend persönlich-mündlichen Interviews werden die ca. 16.000 Betriebe zu wichtigen beschäftigungspolitischen Themen befragt. Im Vordergrund steht der Panelcharakter der Befragung – der Großteil der Fragen wird dabei jährlich wiederholt. Darüber hinaus enthält die Erhebung auch einen variablen Teil, welcher sich aus den mehrjährigen Themenschwerpunkten und einem aktuellen Schwerpunkt zusammensetzt.<sup>274</sup> Arbeitnehmerüberlassung war eines der Schwerpunktthemen in der Welle 2010 des IAB-Betriebspanels. So wurden im IAB-Betriebspanel des Jahres 2010 Unternehmen, welche die wiederkehrende Frage, ob sie in den letzten zwei Jahren Leiharbeitskräfte beschäftigten mit JA beantworteten, folgende zwei Fragen zu den Motiven zur Leiharbeitsnutzung gestellt.<sup>275</sup>

- Weshalb setzte Ihr Betrieb in den letzten zwei Jahren Leiharbeitskräfte ein? (Mehrfachnennungen möglich)
- Welcher davon war der wichtigste? (nur Einzelnennung möglich)

Die Antwortmöglichkeiten waren dabei durch das IAB vorgegeben und lauteten<sup>276</sup>:

- Schnelle Verfügbarkeit der benötigten Arbeitskräfte
- Voraussichtlich geringe Dauer des Einsatzes, zeitlich begrenzter Bedarf (z. B. saisonal, zur Abdeckung von Auftragsspitzen)
- Benötigte Qualifikation ist auf dem regulären Arbeitsmarkt nicht zu bekommen
- Unsicherheit bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung
- Vermeidung von Kosten und Aufwand für Personalakquise und Trennung
- Feststellung der Eignung von Arbeitskräften mit Blick auf eine Einstellung
- Sonstige Gründe

<sup>274</sup>Vgl. Institut für Arbeits- und Berufsforschung, *Informationen zum IAB-Betriebspanel*, abgerufen am 16.03.2016. URL: <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel/informationen-zum-panel.aspx>.

<sup>275</sup>Institut für Arbeits- und Berufsforschung, *Fragebogen zum IAB-Betriebspanel*, abgerufen am 16.03.2016. URL: <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel/fragebogen.aspx>, Frage 49a,b.

<sup>276</sup>Ebd., Antwortliste zu Frage 49.

### 3.2.2 Flex4Work

Bei Flex4Work handelt es sich um ein Gemeinschaftsprojekt der Universitäten Bayreuth und Greifswald, bei welchem die „Einsatzstrategien von Zeitarbeit mit dem Schwerpunkt der deutschen Metall- und Elektroindustrie“<sup>277</sup> interdisziplinär, mit Fokus auf den „betriebswirtschaftlichen, organisationspsychologischen, rechtlichen und gesundheitlichen Implikationen der Zeitarbeit“<sup>278</sup> untersucht wurden.

Dabei gliedert sich das Projekt Flex4Work in Teilprojekte auf. Im Rahmen des Teilprojektes Flex4Work II wurde im Zeitraum von Anfang Juli bis Ende September 2011 online eine Befragung von 4.000 zufällig ausgewählten Geschäftsführern und Personalverantwortlichen deutscher Industrieunternehmen durchgeführt, wovon 235 auswertbare Fragebögen von Unternehmen mit Zeitarbeitseinsatz und weitere 66 Fragebögen von Unternehmen, die keine Zeitarbeit einsetzen, erhalten wurden. Die Befragung wurde in verschiedenen Branchen der deutschen Industrie vorgenommen, dabei lag der Fokus vor allem auf der Metall- und Elektroindustrie, IT und Telekommunikation, der Chemischen Industrie, der Nahrungsmittelindustrie, Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie.<sup>279</sup> Inhalt des Fragebogens waren 75 Fragen zu verschiedenen Einsatzmotiven der Zeitarbeit, dem Unternehmenserfolg und dem Zustand der Unternehmensumwelt sowie von Charakteristika der Arbeitnehmerüberlassung. Ähnlich dem IAB-Betriebspanel waren auch hier die Antwortmöglichkeiten zu Motivationen der Unternehmen zur Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung vorgegeben und Mehrfachnennungen möglich. Die Antworten erfolgten über eine qualitative Gewichtung in vier Kategorien wie „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Die Antwortmöglichkeiten lauteten:<sup>280</sup>

- Kompetenzgewinnung
- Entlastung des Human Resource Managements
- Rekrutierungsunterstützung
- Verringerung des Beschäftigungsrisikos
- Flexibler Personaleinsatz
- Lohnkostenreduzierung

Neben den Befragungen arbeitete das Projekt Flex4Work gezielt mit Unternehmen als „Praxispartnern“ zusammen. Ziel dieser Zusammenarbeit war es – über die Ergebnisse der interdisziplinären Forschung hinaus – „ein[en] empirisch validierte[n] Maßnahmenkatalog [für Unternehmen] zur Steigerung der Flexibilität und Unterstützung bei der Erprobung neuer Flexibilisierungsinstrumente“<sup>281</sup> zu erstellen. Ergebnisse der Zusammenarbeit mit der Firma ml&s GmbH & Co. KG werden in dieser Arbeit ebenfalls verwendet.

<sup>277</sup> *Projektbeschreibung "Flex4work"*. abgerufen am 16.03.2016. URL: [http://balanceonline.org/sites/balanceonline.org/files/downloads/v4\\_FGAZ\\_Flex4Work\\_Platat\\_Programmtagung.pdf](http://balanceonline.org/sites/balanceonline.org/files/downloads/v4_FGAZ_Flex4Work_Platat_Programmtagung.pdf).

<sup>278</sup> Bouncken und Bornewasser, *Zeitarbeit und Flexibilisierung: Ergebnisse des Forschungsprojektes Flex4Work*, a. a. O., S. 6.

<sup>279</sup> Vgl. Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“, a. a. O., S. 47.

<sup>280</sup> Vgl. ebd., S. 47ff.

<sup>281</sup> *Projektbeschreibung "Flex4work"*, a. a. O.

### 3.2.3 FlexPro

Ähnlich dem Projekt Flex4Work befasst sich das Projekt FlexPro des Lehrstuhls für Psychologie der Universität Erlangen-Nürnberg mit den „Flexibilisierungsanforderungen und -strategien in deutschen Unternehmen“<sup>282</sup> mit Fokus auf das Flexibilisierungsinstrument der Leiharbeit. „Das Augenmerk liegt [dabei] insbesondere auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten [...], da diese 99 % aller Unternehmen und 60 % aller Beschäftigten in Deutschland umfassen [...], in der Forschung aber im Verhältnis zu ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung oft vernachlässigt werden“.<sup>283</sup>

Auch dieses Projekt wurde in Teilprojekte aufgegliedert. So wurden zum Einen telefonische Experteninterviews mit Geschäftsführern von 19 Unternehmen geführt, welche Fragen zur Mitarbeiterflexibilität bzw. personellen Flexibilität und der Flexibilität im Umgang mit Kundenaufträgen zum Inhalt hatten.<sup>284</sup> Im Anschluss an diese qualitative Interviewstudie folgte eine Online-Expertenbefragung mit standardisierten Fragen und einer größeren Stichprobe, an welcher 78 Unternehmen teilnahmen. Hierbei wurden den Geschäftsführern und Inhabern der Unternehmen Fragen zum Begriffsverständnis von Unternehmensflexibilität gestellt.<sup>285</sup>

Diese Masterarbeit bezieht sich innerhalb des Projektes FlexPro ausschließlich auf die Ergebnisse des dritten Teilprojektes, welches als deutschlandweite Online-Befragung in drei Befragungswellen (April 2010, April 2011 und April 2012) mit respektive 1221, 250 und 282 teilnehmenden Unternehmen durchgeführt wurde.<sup>286</sup> „Gut zwei Drittel der befragten Unternehmen gehören zu den produzierenden Unternehmen, innerhalb welcher Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Metallherzeugung und der Automobilindustrie am stärksten vertreten sind“.<sup>287</sup> Im Rahmen dieser Teilstudie wurden die Unternehmen (neben anderen Aspekten) darüber befragt, welche Flexibilisierungsstrategien sie nutzen und welche Motive sie für den Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung als Flexibilisierungsstrategie haben. Hierbei konnten die Unternehmen in vier qualitativen Kategorien (z.B. „trifft eher zu“, „trifft voll zu“) aus den vorgegebenen Antworten wählen, wobei Mehrfachnennungen zulässig waren:<sup>288</sup>

- Abfangen von Auftragsspitzen
- Entlassungsflexibilität
- Ersatz kranker Mitarbeiter
- Personalbeschaffung
- Outsourcing Personalauswahl/-verwaltung
- Kosten sparen
- Abdecken spezifischer Qualifikationen

<sup>282</sup>Schlick, Moser und Schenk, *Flexible Produktionskapazität innovativ managen: Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen*, a. a. O., S. 3.

<sup>283</sup>Ebd., S. 3.

<sup>284</sup>Vgl. ebd., S. 11.

<sup>285</sup>Vgl. ebd., S. 13.

<sup>286</sup>Vgl. ebd., S. 15.

<sup>287</sup>*Projektbeschreibung "FlexPro"*, abgerufen am 14.03.2016. URL: <http://flexpro.info/wp-content/uploads/2011/02/FlexPro-Unternehmensbefragung.pdf>.

<sup>288</sup>Vgl. ebd., S. 21.

### 3.2.4 Rosa-Luxemburg-Stiftung

Die Rosa-Luxemburg-Stiftung beauftragte Philipp Lorig, eine Studie durchzuführen mit den Zielen, „Werkverträge als neues Beschäftigungsinstrument zu charakterisieren, in Abgrenzung zu anderen Formen des Arbeitskräfteeinsatzes darzustellen und die Problembereiche der Nutzung von Werkverträgen aufzuzeigen“.<sup>289</sup> Dazu wurden im Zeitraum von Dezember 2011 bis Januar 2012 leitfadengestützte Interviews mit 10 Betriebsräten von Unternehmen aus verschiedenen Branchen, mit dem Schwerpunkt Automobilindustrie in verschiedenen Regionen, aber auch Stahl- und Flugzeugbau geführt.<sup>290</sup> Es handelte sich um offen formulierte Fragen, „um das narrative Potential der Interviewpartner/-innen optimal nutzen zu können“.<sup>291</sup>

### 3.2.5 Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso)

Etwas aktueller ist die im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes zwischen Mai und November 2013 durchgeführte Studie des Instituts für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) Saarbrücken. Sie hatte zum Ziel, für das Thema Werkvertragsarbeit „eine (qualitative) Problemevaluierung für das Saarland vorzulegen [und] auch politische Handlungsbedarfe und -optionen für die saarländische Politik zur Diskussion zu stellen“.<sup>292</sup>

Zwar mit branchenübergreifendem Ansatz konzentrierte sich die Erhebung auf Unternehmen der Bereiche Einzelhandel, Metall- und Elektrobranche (inkl. Autozulieferer), Fleischwirtschaft und Baugewerbe.<sup>293</sup> „Da Betriebe aus dem Handwerk, kleine und mittlere Unternehmen (KMU), dieses Modell der prekären Beschäftigung bislang kaum zu praktizieren scheinen, wurden vorrangig größere Unternehmen einbezogen (mit Ausnahme des Baugewerbes, das eine eher KMU-dominierte Betriebsgrößenstruktur aufweist)“.<sup>294</sup> Insgesamt konnten Daten aus 28 leitfadengestützte Interviews gewonnen werden – davon 12 Betriebsratsinterviews und 16 Experteninterviews (mit einem Verbandsvertreter der Arbeitgeberseite, einem Unternehmer aus der Zeitarbeitsbranche, „sieben Gewerkschaftsvertretern, zwei Vertretern von öffentlichen Institutionen, [...] vier Justitiaren bzw. Referenten von Kammern und Stiftungen sowie einem Vertreter eines Vereins von Wanderarbeitern“.<sup>295</sup>

### 3.2.6 Hans-Böckler-Stiftung (IAQ)

Die dritte, in dieser Arbeit verwendete Studie, welche sich mit dem Thema Beweggründe für Unternehmen zum Einsatz von Werkverträgen auseinandersetzt, ist das bereits im Kapitel 2.2.2 vorgestellte, von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene und von „Forschern aus drei Hochschulen (Universität Duisburg-Essen/Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Hochschule Darmstadt und Technische Universität Chemnitz)“<sup>296</sup> durchgeführte Projekt „Praktiken der Onsite-Werkvertrags-Vergabe in Deutschland“.

<sup>289</sup>Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O., S. 3.

<sup>290</sup>Vgl. ebd., S. 13.

<sup>291</sup>Ebd., S. 13.

<sup>292</sup>Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 3.

<sup>293</sup>Vgl. ebd., S. 12.

<sup>294</sup>Ebd., S. 12.

<sup>295</sup>Ebd., S. 14.

<sup>296</sup>Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 14.

Im Weiteren wird diese Studie mit der Abkürzung IAQ bezeichnet.

Das Projekt wurde dabei in zwei Teilprojekte gegliedert: Einerseits eine von Juni bis September 2014 durchgeführte computergestützte Telefonbefragung, bei welcher die Geschäftsführung sowie verantwortliche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus den Bereichen Personal oder Einkauf von 1082 Unternehmen der Sektoren verarbeitendes Gewerbe und Einzelhandel teilnahmen.<sup>297</sup> Dieses Teilprojekt „hatte zum Ziel, Daten zur Verbreitung, zu den Motiven der Werkvertragsnutzung, zur Ausgestaltung der Werkvertragspraxis, zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Werkvertragsarbeitskräfte sowie zu möglichen Herausforderungen, Managementproblemen bei der zwischenbetrieblichen Koordination und Risiken zu generieren“.<sup>298</sup>

Für die Frage nach „der Bedeutung, die das jeweilige Motiv für die Entscheidung zur Werkvertragsvergabe gespielt hat, [wurden die Interviewten gebeten, diese] auf einer Skala von 1 bis 4 zu bewerten, wobei 1 „spielt eine sehr große Rolle“, 4 „spielt überhaupt keine Rolle“ bedeutete.<sup>299</sup> Die Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben:<sup>300</sup>

- Flexibilität steigern
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Stammbeschäftigte für wichtigere Aufgaben einsetzen
- Nicht selbst erbrachte Leistungen beziehen
- Betrieb von personellen Risiken entlasten
- Moderne Personalinstrumente nutzen
- Personalkosten senken
- Neue Kompetenzen erschließen
- Ersatz für Zeitarbeit

Andererseits wurden im Zeitraum von März 2014 bis Juni 2015 Betriebsfallstudien mit 48 Interviews in 18 Unternehmen (zwölf Auftraggeber von Werkvertragsleistungen (Werkbesteller) und sechs Auftragnehmer (Werkvertragsunternehmen))<sup>301</sup> durchgeführt. In den Betriebsfallstudien ging es beim ersten Themenkomplex in der Regel um die Kontextbedingungen des jeweiligen Unternehmens. Zweitens wurden Informationen zur Praxis der Werkvertragsnutzung erhoben. Betriebsräte wurden zu ihrer Haltung, Handlungslogik, ihren Interessen und Motiven gegenüber Werkvertragsarbeitskräften und Werkverträgen befragt. Bei den Interviews mit den Werkvertragsunternehmen ging es um Strukturen und Praktiken der Unternehmen.<sup>302</sup>

---

<sup>297</sup>Vgl. Markus Hertwig, Johannes Kirsch und Carsten Wirth. *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*. Techn. Ber. Studie der Hans-Böckler-Stiftung, 2015, S. 33ff.

<sup>298</sup>Ebd., S. 33.

<sup>299</sup>Ebd., S. 156.

<sup>300</sup>Vgl. ebd., S. 157.

<sup>301</sup>Vgl. ebd., S. 28.

<sup>302</sup>Vgl. ebd., S. 29ff.

### 3.2.7 Weitere verwendete Studien

Neben den oben genannten Studien, welche die Motivationen der Leiharbeitskräfte oder Werkvertragsarbeitnehmer einsetzender Unternehmen untersuchten, wurden weitere Studien anderer Forschergruppen unternommen, welche ebenfalls Rückschlüsse auf die Beweggründe der Unternehmen zulassen. So untersuchten Bräutigam, Dahlbeck und Enste<sup>303</sup> die Nutzung der Leiharbeit in der Pflegebranche auf Basis von Experteninterviews. Auch Betriebsratsumfragen der Gewerkschaften wie der IG Metall<sup>304,305,306,307,308</sup> (siehe Kap.2.2.2) bieten Anhaltspunkte zu Motivationen der Unternehmen und werden in dieser Arbeit themenbezogen ebenfalls mit betrachtet.

---

<sup>303</sup>Bräutigam, Dahlbeck und Enste, „Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege.“, a. a. O.

<sup>304</sup>Wetzel, *Betriebsrätebefragung 2011*, a. a. O.

<sup>305</sup>IG Metall, „Längst kein Randphänomen mehr“, a. a. O.

<sup>306</sup>Benner, *Betriebsrätebefragung Werkverträge – Missbrauch stoppen*, a. a. O.

<sup>307</sup>Kühn u. a., *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der 21. Betriebsrätebefragung im September 2012*, a. a. O.

<sup>308</sup>Ludwig, Wolnik und Tholen, *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der 23. Betriebsrätebefragung im September 2014*, a. a. O.



### 3.3 Von mehreren Befragungen untersuchte Motivationen

#### 3.3.1 Lohnkostenreduktion

Bei der Erörterung von Beweggründen von Unternehmen zum Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen ist „Lohnkostenreduzierung“ ein in den Medien häufig diskutierter und sehr präsenter Aspekt. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragungen offenbaren aber, dass dieses Motiv für die Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsarbeitnehmer einsetzenden Unternehmen eher von nachrangiger Bedeutung ist (siehe Abb.14 und 20).

So gaben nur etwa 10% der im Rahmen des Projektes Flex4Work befragten Unternehmen an, dies aufgrund des Effektes der „Senkung der Lohnkosten“ zu tun.<sup>309</sup> Nur die Motivation „Entlastung der Personalabteilung“ wurde in dieser Umfrage noch seltener genannt.

Die Ergebnisse des Projektes FlexPro zeigen nahezu identische Werte. Hier wird der Beweggrund „Kosten sparen“ in der Befragung von 2010, ebenfalls an vorletzter Stelle, nur von 11% der Unternehmen mit den Attributen „trifft eher zu“ oder „trifft voll zu“ genannt.

Die Befragung des IAB-Betriebspanels lässt als Antwortmöglichkeit zu Kosten lediglich „Vermeidung von Kosten und Aufwand für Personalakquise und Trennung“ zu, welche in dieser Arbeit in Kapitel 3.3.3 gesondert betrachtet wird.

Statistisch auswertbare Antworten zu Motiven zur Werksvertragsnutzung liefern nur Hertwig, Kirsch und Wirth.<sup>310</sup> Auch bei Werkverträgen gehört „Personalkosten senken“ mit 35% auf drittletzter Position der genannten Motive zu den Motiven mit geringer Bedeutung für Unternehmen, wengleich der genannte Wert mehr als dreimal so hoch ist wie bei den Unternehmen mit Arbeitnehmerüberlassung. Aus den anderen Studien können Anhaltspunkte hierzu nur den qualitativen Aussagen der Befragten innerhalb der Fallstudien entnommen werden.

Dennoch muss aus Sicht des Autors dieser Arbeit die Aussage, dass Lohnkostenreduktion nur eine untergeordnete Rolle in den Motiven der auftraggebenden Unternehmen spielt, relativiert werden. So äußern Hertwig, Kirsch und Wirth<sup>311</sup> die Vermutung, dass „angesichts der Häufung sozial erwünschter oder ›legitimer‹ Motive [...] ein Bias vorliegt, weil die Angaben einiger Interviewpartner nicht die wahre Situation im Betrieb, sondern Erwartungen der Umwelt zum Ausdruck bringen“. „Die Befragungsergebnisse widersprechen jedoch den betrieblichen Erfahrungen.“, konstatiert auch Kunkel<sup>312</sup> mit Bezug auf die Unterrepräsentation von Lohnkostensenkung in den Umfragen zur Arbeitnehmerüberlassung.

Ein Anhaltspunkt für eine höhere Bedeutung des Motivs „Lohnkostenreduktion“ ist, dass Unternehmen oft gezwungen sind, „unrealistische Vorgaben zu den Personalzahlen umzusetzen“<sup>313</sup>, da sie auf Grund von Konzernvorgaben und immer öfter auf Grund von Börsenversprechen der Unternehmensleitungen Pro-

<sup>309</sup> Vgl. Andreas Crimmann und Christian Lehmann. „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 103–135, S. 107.

<sup>310</sup> Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O.

<sup>311</sup> Ebd., S. 157.

<sup>312</sup> Jörg Kunkel. „Die Rolle der Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. München und Mehring: Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 39–54, S. 46.

<sup>313</sup> Ebd., S. 46.

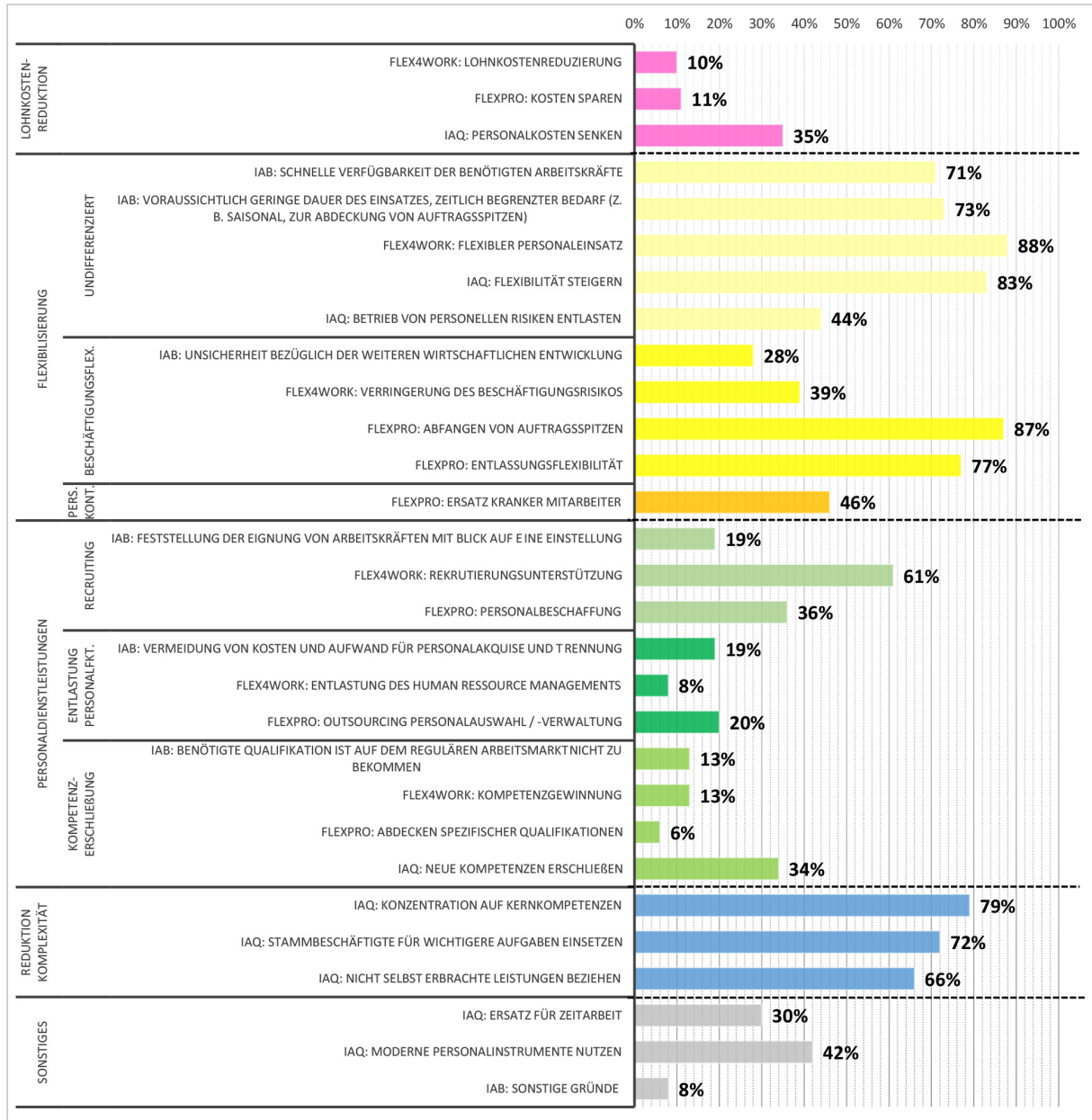


Abbildung 14: Zusammenfassung aller Umfrageergebnisse der Studien IAB-Betriebspanel, Flex4Work, FlexPro und IAQ zu Motivationen (eigene Darstellung)

duktivitätsfortschritte aufzeigen müssen, wobei „viele Unternehmen ihre Produktivitätsentwicklung mit einer Umsatz-Beschäftigtenrelation darstellen“.<sup>314</sup> Die Ausgaben für die Leiharbeiter und Werkvertragsnehmer gleichermaßen repräsentieren aber Sachkosten und nicht Lohnkosten. Es erfolgt also eine Umwidmung der Kostenart. Ergo sind häufig die Personalabteilungen bei der Beauftragung von entleihenden Unternehmen gar nicht mehr beteiligt, sondern der Einkauf.

Doch auch bei Unternehmen, welche nicht die Umwidmung der Kosten verfolgen, herrscht oft das Lohnkostenargument vor. Dies muss allerdings differenziert betrachtet werden und hängt in erheblichem Maße von der für das Einsatzfeld benötigten Qualifikation der beauftragten Fremdarbeiter, den Branchen, in denen die Unternehmen tätig sind, und dem verwendeten Modus der Fremdbeauftragung (Arbeitnehmerüberlassung oder Werkvertrag) ab.

So ermittelten Lehmann, Gantz und Eichel<sup>315</sup> aus den aus dem Projekt Flex4Work gewonnenen Daten, dass etwa 39% der befragten Unternehmen beim Einsatz von Leiharbeitern geringere Kosten im Vergleich zu Stammmitarbeitern haben (davon 29% „eher geringere Kosten“ und 10% „deutlich geringere Kosten“). 28% gaben etwa gleich hohe und 33% sogar höhere Kosten an. Als Basis zur Bewertung der Kosten wurde die Differenz aus dem für Zeitarbeiter zu zahlenden Stundenverrechnungssatz und den Personalkosten des Unternehmens (allgemein in Euro pro produktive Stunde) gewählt. Transaktionskosten (siehe Kap.4.2) sind bei der Betrachtung außen vor gelassen. Es bleibt also zu vermuten, dass Kostenreduktion bei bis zu 39% der Unternehmen ein Motiv (neben anderen) für den Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung darstellt.

Diese Lohnkostendifferenz zwischen Stammbesellschaft und Leiharbeitern kann durch Flächentarifverträge erreicht werden, über welche die im Zuge der Studie Flex4Work befragten, hauptsächlich aus den Branchen Metall- und Elektroindustrie (39%), Automobilbau (19%) und Maschinen- und Anlagenbau (18%) stammenden Unternehmen, verfügen. So werden branchenübliche Zuschläge in der Metall- und Elektroindustrie „prozentual einheitlich für alle Entgeltgruppen gewährt. Nach dem Tarifvertrag können Ver- und Entleiher vereinbaren, dass die Zuschläge maximal so hoch sein dürfen, dass Grundlohn und Zuschlag 90% des Entgelts einer vergleichbaren Arbeitskraft im Einsatzbetrieb betragen. In der Praxis ist dies der Normalfall“.<sup>316</sup>

Zusätzlich sind die Unternehmen, welche die Strategie der Lohnkostenreduktion vorrangig verfolgen, durch hohe Fluktuation der Leiharbeiter gekennzeichnet, da branchenübliche Zuschläge erst nach 6 Wochen Einsatzdauer beim Entleiher überhaupt gezahlt werden müssen, woraufhin der Anteil mit der Einsatzdauer kontinuierlich steigt und nach 9 Monaten Einsatz beim Entleiher sein Maximum erreicht. Diese Fluktuation ist nur bei ausreichender Anzahl auf dem Arbeitsmarkt verfügbarer Arbeitskräfte erreichbar. Mitarbeiter für Helfertätigkeiten sind auf dem Arbeitsmarkt einfacher zu rekrutieren als beispielsweise Fachkräfte oder Spezialisten. Des Weiteren müssen bei hoher Fluktuation neue Leiharbeiter in kur-

<sup>314</sup>Jörg Kunkel. „Die Rolle der Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. München und Mehring: Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 39–54, S. 46.

<sup>315</sup>Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“, a. a. O., S. 56.

<sup>316</sup>Christian Lehmann, Andreas Crimmann und Ricarda B Bouncken. „Branchenzuschläge in der Metall- und Elektroindustrie: Zwischen Einkommenszuwächsen und (Schein-) Werkverträgen“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 5. Reiner Hampp Verlag, 2013, S. 137–154, S. 136.

zen zeitlichen Abständen wiederholt für dieselbe Position neu angelernt werden. Beide Voraussetzungen sind einfacher realisierbar, je geringer die für die Position notwendige Qualifikation und Anlernzeit ist. Die im Projekt Flex4Work befragten Unternehmen gaben an, etwa die Hälfte der entliehenen Arbeitnehmer in Helfertätigkeiten einzusetzen.<sup>317</sup>

Im Bereich der Unternehmen, welche Werkverträge als Outsourcinginstrument nutzen, scheint Lohnkostenreduktion ein noch stärkeres Motiv zu sein als bei der Arbeitnehmerüberlassung. So zeigen die Studien von Lorig,<sup>318</sup> Haubner<sup>319</sup> und Hertwig, Kirsch und Wirth,<sup>320</sup> dass Unternehmen, welche vornehmlich die Strategie der Lohnkostenreduktion als Motivation für Outsourcing verfolgen, sich spätestens seit Einführung von Equal-Pay, Tarifverträgen und Mindestlohn für Arbeitnehmerüberlassung von dieser Beschäftigungsform abwenden und vermehrt Werkverträge nutzen.<sup>321</sup>

Beispielsweise zitiert Iwanowski<sup>322</sup> den Inhaber eines Personaldienstleistungsunternehmens, mit seiner Einschätzung: „Wechseln Kunden, also Unternehmen, von Zeitarbeit auf Werkverträge, so wollen sie es noch billiger haben. Besonders, seit in der Zeitarbeit Branchenzuschlagstarife abgeschlossen wurden, die die Zeitarbeiter an das Entgeltniveau der Stammbeschäftigten heranzuführen. Diese Branchenzuschläge bleiben bei Werkverträgen in der Regel unberücksichtigt“.

Das deckt sich mit den Schlussfolgerungen von Schüren:<sup>323</sup> „Wer langfristig und ohne offenen Rechtsbruch schlechtere Arbeitsbedingungen für Fremdfirmenpersonal will, dem bleibt nur der Werk- oder Dienstvertrag“ und Sell:<sup>324</sup> „Die von vielen Beobachtern der realen betrieblichen Entwicklungen berichtete Expansion der Werk- und Dienstverträge ist vor dem Hintergrund der Veränderungen in der Leiharbeit aus einer rein ökonomischen Perspektive gut nachvollziehbar: Sie bieten dem Unternehmen, das diese Konstruktion in Anspruch nimmt, die Möglichkeiten einer Kostensenkung deutlich unter das Niveau der Leiharbeit sowie die Möglichkeit des dauerhaften Einsatzes des Fremdfirmenpersonals“. Lorig<sup>325</sup> gibt sogar an, dass Lohnkostenvorteile „alle Interviewten als Hauptfunktion des Werkvertrag-Einsatzes“ ansehen.

Diese Argumentation ist, ähnlich der für Arbeitnehmerüberlassung geführten, vorrangig für den Niedriglohnsektor, insbesondere den Einsatz in Helfertätigkeiten, gültig. Auch das Inkrafttreten des gesetzlichen Mindestlohns von derzeit 8,50 € die Stunde für alle Branchen wird den Trend hin zu Werkverträgen höchstens abschwächen, da dieser geringer ist als der Mindestlohn für Arbeitnehmerüberlassung (ab 01.06.2016 8,50 € pro Stunde + Branchenzuschläge (Ost) bzw. 9,00 € pro Stunde + Branchenzuschläge (West)) und es darüber hinaus im Bereich der Werkverträge Möglichkeiten der Umgehung dieser Mindestlöhne gibt. Dies wird im Folgenden erläutert.

<sup>317</sup>Vgl. Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“, a. a. O., S. 60.

<sup>318</sup>Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O.

<sup>319</sup>Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O.

<sup>320</sup>Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O.

<sup>321</sup>Weitere Gründe für die Abkehr von der Arbeitnehmerüberlassung werden in Kap.3.4.3 erörtert.

<sup>322</sup>Iwanowski, „Dossier Werkverträge“, a. a. O., S. 30.

<sup>323</sup>Schüren, „Qualitätsmanagement des Subunternehmers als Indiz zum Nachweis eines Werkvertrags – eine (weitere) Skizze“, a. a. O., S. 176.

<sup>324</sup>Sell, „Lohndumping durch Werk- und Dienstverträge?: Problemanalyse und Lösungsansätze“, a. a. O., S. 6.

<sup>325</sup>Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O., S. 15.

Aus Untersuchungen im Bereich Metall- und Elektroindustrie und Automobilbau von Haubner<sup>326</sup> ergab sich, dass die „Fremdvergabe“<sup>327</sup> [...] gerade in der Automobilindustrie attraktiv [ist], weil sich die Personalkosten der Hersteller stark von denen der meist mittelständischen, nicht tarifgebundenen Entwicklungsdienstleister unterscheiden. Für viele Betriebe der Branche [Metallindustrie] sei es schlicht zu teuer, wenn sie für alle Tätigkeiten, und insbesondere für die Tätigkeiten im Niedriglohnbereich, die im Vergleich zu anderen Bereichen höheren Tariflöhne bezahlen müssten. Werkverträge nehmen aus Sicht dieser Unternehmer auch deshalb zu, weil gesonderte Tarifvereinbarungen für einfache Tätigkeiten fehlen“. Dennoch kommt Haubner<sup>328</sup> zu dem Schluss, dass „Werkverträge in der Metallindustrie nicht primär oder alleinig zur Lohnkostensenkung verwendet [werden], sondern sehr viel stärker für die Verlagerung des Beschäftigungsrisikos“. Die letztgenannte Motivation wird in Kapitel 3.3.2 betrachtet.

Anders stellt sich die Situation in den Branchen Fleischwirtschaft und Bauwirtschaft dar. Die Fleischwirtschaft ist durch den „im internationalen Vergleich in Deutschland einmaligen Wettbewerb der Lebensmitteldiscounter einem außergewöhnlich hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt“.<sup>329</sup> So werden „Wurst- und Fleischwaren seitens der Discounter oftmals unter dem Einkaufspreis in den Läden angeboten [...], um speziell mit diesen Produkten Kunden anzuziehen“.<sup>330</sup> Dies führt zu einem erheblichen Druck auf die Löhne der in dieser Industrie angestellten Arbeitnehmer, dem die Fleischindustrie durch Werkvertragsvergabe in sehr hohem Maße von 75%<sup>331</sup> bis 90%<sup>332</sup> der im Betrieb tätigen Arbeitskräfte begegnet. Diese Dimension des Outsourcing ist nur unter Einbeziehung internationaler Aspekte verständlich, weswegen hierauf im Folgenden eingegangen wird.

Die Dienstleistungsfreiheit ist eine der vier Grundfreiheiten des europäischen Binnenmarktes und bedeutet, dass Unternehmen, Betriebe und Selbständige ihre Dienstleistungen in jedem anderen EU-Mitgliedsstaat anbieten dürfen.<sup>333</sup> So ist es möglich, dass ein Unternehmen seine Beschäftigten im Rahmen eines Werkvertrags nach Deutschland entsendet. Unter der Voraussetzung, dass die Menschen nur vorübergehend für höchstens zwei Jahre entsandt werden [und] in ihrem Heimatland sozialversichert sind, arbeiten diese Arbeitnehmer dann in Deutschland zu den gültigen arbeitsrechtlichen Bedingungen und Lohnniveaus ihrer Heimatländer. Einzig das Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) legt Mindeststandards für Arbeitsbedingungen für grenzüberschreitend entsandte und für regelmäßig im Inland beschäftigte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen fest.<sup>334</sup> Diese Mindeststandards gelten branchenspezifisch, sofern sie in einem allgemeinverbindlichen Tarifvertrag für diese Branche festgelegt wurden. Nun besaß die Fleischindustrie bis zum 01.08.2014 keinen allgemeinverbindlichen Tarifvertrag und wurde demzufolge nicht in das AEntG aufgenommen. Ohne den Schutz des AEntG war es beispielsweise ohne weiteres möglich, aus Rumänien entsandten Arbeitnehmern einen Lohn von nur 0,90 € die Stunde zu zahlen, was zugleich dem Mindestlohn in Rumänien entspricht. „Mit dieser Kostensenkungsstrategie verschaffen sich manche deutsche Fleischproduzenten einen Wettbewerbsvorteil, nicht nur gegenüber anderen einheimischen Betrieben, sondern

<sup>326</sup> Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 58f.

<sup>327</sup> Gemeint ist Werkvertragsvergabe.

<sup>328</sup> Ebd., S. 59.

<sup>329</sup> Ebd., S. 25.

<sup>330</sup> Ebd., S. 28.

<sup>331</sup> Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 181.

<sup>332</sup> Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 28.

<sup>333</sup> Vgl. ebd., S. 33.

<sup>334</sup> Vgl. ebd., S. 33.

auch gegenüber Unternehmen aus den Nachbarstaaten“.<sup>335</sup> Seit Aufnahme der Fleischbranche ins AEntG zum 01.08.2014 ist dieser Weg der Werkvertragsvergabe wenig lukrativ geworden, da der im Tarifvertrag festgeschriebene Mindestlohn derzeit 8,60 € beträgt.<sup>336</sup>

Dieser Mechanismus wird auch in anderen Branchen eingesetzt. So führt Lorig<sup>337</sup> beispielsweise den Möbelkonzern IKEA an, welcher ebenso über das AEntG Lohndumping betreibt, indem er sein Europalager zwar tagsüber von Betriebsangestellten einräumen lässt, nachts aber auf über einen Werkvertrag angestellte litauische Arbeitskräfte zurückgreift, um auf Nachtzuschläge verzichten zu können.<sup>338</sup>

Für die Baubranche sind bereits seit Inkrafttreten des Gesetzes am 01.03.1996 Mindestlohn und Mindestarbeitsbedingungen durch das AEntG geregelt. Aus diesem Grund gibt es in der Baubranche (und seit Aufnahme der Fleischbranche in das AEntG auch dort) andere Mechanismen, die Mindestlöhne der Branche zu umgehen.

Die Bestrebung zu Lohndumping im Bauhauptgewerbe rührt von einem hohen Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig relativ hohen tariflichen Mindestlöhnen her. Diese liegen derzeit bei 11,05 €/h (Ost), 11,25 €/h (West ML I) und 14,45 €/h (West ML II).<sup>339</sup> Darüber hinaus ist Arbeitnehmerüberlassung gemäß §1b AÜG für die gesamte Branche nicht zulässig. Gleichzeitig gelten das AEntG und das MiLoG jedoch nicht für Unternehmen und Selbständige. Das führt zu komplexen Subunternehmenstrukturen, bei denen beispielsweise ein Auftraggeber einen Auftrag per Werkvertrag an eine GbR mit verschiedenen Gesellschaftern, verbunden durch einen Gesellschaftsvertrag, vergibt. „Diese GbRs sind das beliebteste Mittel, um die Mindestlohnregelungen in der Bauwirtschaft in Deutschland zu unterschreiten. Für die Baufirmen ist es attraktiver, die Arbeiter im Status der Selbstständigkeit anzuheuern, als sie direkt zum Mindestlohn einzustellen“.<sup>340</sup>

### 3.3.2 Flexibilisierung

Nahezu jedes Unternehmen muss sich der Herausforderung diskontinuierlicher Nachfrage seiner Produkte oder Dienstleistungen stellen. Aufgrund eines Defizits im Informationsaustausch zwischen an derselben Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen, erhöhen sich zusätzlich die Nachfrageschwankungen in dem Maß, in dem ein Unternehmen vom Ende dieser Wertschöpfungskette entfernt ist. Dieser Effekt wird Peitschenhieb- oder Bullwhip-Effekt genannt.<sup>341</sup> Das führt für das Unternehmen zu einem Dilemma, da technische und personelle Strukturen in Unternehmen im Gegensatz zur Nachfrage von Langfristigkeit geprägt sind. Auch das unerwartete Gewinnen einer Ausschreibung oder der Start eines Projektes können zu diesem Dilemma führen.

<sup>335</sup> Dominik Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, In: *Eine branchenübergreifende Bestandsaufnahme im Saarland. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken* (2014), S. 26.

<sup>336</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, *Mindestlöhne im Sinne des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes (einschließlich der Lohnuntergrenze nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016.

<sup>337</sup> Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O.

<sup>338</sup> Vgl. ebd., S. 10.

<sup>339</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, *Mindestlöhne im Sinne des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes (einschließlich der Lohnuntergrenze nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)*, a. a. O.

<sup>340</sup> Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 41.

<sup>341</sup> Vgl. Hau Lee, Venkata Padmanabhan und Seungjin Whang, „Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect“. In: *Management science* 43.4 (1997), S. 546–558, S. 546.

Unternehmen können diesem Dilemma entweder dadurch begegnen, dass sie verstärkt Reserven in Form von Überkapazitäten in Personal oder Lägern für Produkte anlegen, oder versuchen, sich der schwankenden Nachfrage durch Flexibilisierung anzupassen. In der Produktion dienen Konzepte wie just-in-time-Produktion der Umsetzung der Flexibilisierungsanforderungen, welche aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sind. Für Anpassungsprozesse des Personalmanagements an Nachfrageschwankungen hat sich der Begriff Beschäftigungsflexibilität etabliert.<sup>342</sup> Zur Gewährleistung der Beschäftigungsflexibilität kommen verschiedene Werkzeuge zum Einsatz, welche nach Atkinson<sup>343</sup> auf Basis ihrer Dimension nach ihrer Form (zeitlich, funktional oder finanziell) und ihrer Herkunft (interne oder externe Beschäftigungsflexibilität) differenziert werden können. Neben finanziellen Formen wie leistungsbezogenen Entgelten und funktionalen Formen wie Veränderungen der Kompetenzen oder der Arbeitsorganisation für interne Beschäftigte gehören in erster Linie Formen der zeitlichen Flexibilität zu den am häufigsten angewendeten Werkzeugen aus dem Repertoire der Unternehmen zur Umsetzung interner Beschäftigungsflexibilität. Zu ihnen zählen beispielsweise Gleitzeitkonten, Arbeitszeitkonten, Befristungen, Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, erhöhte Wochenarbeitszeit und Kurzarbeit. Diese werden im Falle einer erforderlichen Flexibilisierung seitens der Unternehmen meist zuerst in Anspruch genommen.<sup>344</sup> „Reichen diese Maßnahmen nicht aus, dann werden auch externe Flexibilisierungen über die Anzahl der Arbeitskräfte vorgenommen“,<sup>345</sup> also die Zuführung oder Freisetzung von personellen Ressourcen über den externen Arbeitsmarkt. Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsarbeitnehmer stellen also, neben beispielsweise Freiberuflern oder wiederangestellten, zuvor bereits verrenteten Angestellten, eine ad-hoc abrufbare, überbetriebliche Personalreserve dar. Neben Nachfrageschwankungen kann auch durch das Personal selbst entstandener, kurzfristig abzudeckender Bedarf, wie etwa durch Krankheits-, Schwangerschafts-, Elternzeit- oder Urlaubsvertretungen, Ursprung für Abweichungen von der optimalen Beschäftigung sein. Versucht ein Unternehmen, diese Art von Schwankungen der Beschäftigung zu kompensieren, wendet es nach Evers<sup>346</sup> die „Personalkontinuitätsstrategie“ an. Zur Unterscheidung wird in dieser Arbeit (ebenfalls der Definition von Evers<sup>347</sup> folgend) für Unternehmen, bei denen der flexible Einsatz von Personal „aufgrund von saisonalen und/oder konjunkturellen [Nachfrage-]Schwankungen erfolgt“ als „Flexibilitätsstrategie“ bezeichnet. In einigen Studien (IAB-Betriebspanel, Flex4Work) wird bei den Antwortmöglichkeiten nicht zwischen unternehmensinternen oder -externen Auslösern für Beschäftigungsflexibilität unterschieden. Andere Studien (FlexPro) differenzieren dagegen sehr wohl („Abfangen von Auftragsspitzen“ und „Entlassungsflexibilität“ gegenüber „Ersatz kranker Mitarbeiter“). Von den durch die Studien definierten Antwortmöglichkeiten wurden folgende Aspekte aus Sicht des Autors dieser Arbeit der Meta-Motivation „Beschäftigungsflexibilität“ zugeordnet (siehe Abb.17):

<sup>342</sup>Vgl. Berndt Keller und Hartmut Seifert. „Flexicurity – Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung“. In: *WSI MITTEILUNGEN* 53.5 (2000), S. 291–299, S. 292.

<sup>343</sup>Vgl. John Atkinson. „Manpower strategies for flexible organisations“. In: *Personnel management* 16.8 (1984), S. 28–31, S. 30.

<sup>344</sup>Vgl. Manfred Bornewasser und Gert Zülch. *Arbeitszeit – Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Springer-Verlag, 2012, S. 28.

<sup>345</sup>Ebd., S. 28.

<sup>346</sup>Evers, „Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität“, a. a. O., S. 59.

<sup>347</sup>Ebd., S. 59.

**Flexibilitätsstrategie:**

- Unsicherheit bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung (IAB)
- Verringerung des Beschäftigungsrisikos<sup>348</sup> (Flex4Work)
- Abfangen von Auftragsspitzen (FlexPro)
- Entlassungsflexibilität (FlexPro)

**Personalkontinuitätsstrategie:**

- Ersatz kranker Mitarbeiter (FlexPro)

**Beide Teilstrategien undifferenziert:**

- Schnelle Verfügbarkeit der benötigten Arbeitskräfte (IAB)
- Voraussichtlich geringe Dauer des Einsatzes, zeitlich begrenzter Bedarf (z. B. saisonal, zur Abdeckung von Auftragsspitzen) (IAB)
- Flexibler Personaleinsatz (Flex4Work)
- Flexibilität steigern (IAQ)
- Betrieb von personellen Risiken entlasten (IAQ)

Innerhalb jeder der betrachteten Studien ist eine der Beschäftigungsflexibilität zugeordnete Antwortmöglichkeit betreffende die jeweils am häufigsten genannte Motivation (siehe Abbildungen 22, 23, 24 und 25):

- IAB: Voraussichtlich geringe Dauer des Einsatzes, zeitlich begrenzter Bedarf (z. B. saisonal, zur Abdeckung von Auftragsspitzen) mit 73%
- Flex4Work: Flexibler Personaleinsatz mit 88%
- FlexPro: Abfangen von Auftragsspitzen mit 87%
- IAQ: Flexibilität steigern mit 83%

Ergo offenbaren alle betrachteten Studien übereinstimmend, dass Beschäftigungsflexibilität aus Sicht der befragten Unternehmen die wichtigste Motivation zum Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung und/oder Werksvertragsarbeitnehmern darstellt (siehe Abb.14). Dabei sind keine signifikanten Unterschiede zwischen Studien, die Arbeitnehmerüberlassung betrachten (IAB, Flex4Work, FlexPro) und der Studie der Hans-Böckler-Stiftung (IAQ), welche sich mit Werkverträgen befasst, festzustellen. Untermauert wird die herausragende Bedeutung der Beschäftigungsflexibilität für Unternehmen durch die vom IAB-Panel

---

<sup>348</sup>Innerhalb der Studie Flex4Work wird unter dem Begriff Beschäftigungsrisiko „die Gefahr für ein Unternehmen [verstanden], Mitarbeiter trotz fehlenden Bedarfes weiterbeschäftigen zu müssen“. (Kaethner und Lehmann, „Stammbeschäftigung versus Zeitarbeit: Der Einfluss von Transaktionskosten auf Personalentscheidungen“, a.a.O., S.258)



gestellte Frage nach dem wichtigsten Grund zum Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung. Hier antworten nur 16% der Unternehmen mit anderen Motivationen. 84% der genannten Motivationen entfallen auf Aspekte der Beschäftigungsflexibilität: „Schnelle Verfügbarkeit der benötigten Arbeitskräfte“ (40%), „Voraussichtlich geringe Dauer des Einsatzes, zeitlich begrenzter Bedarf (z. B. saisonal, zur Abdeckung von Auftragsspitzen)“ (39%) und „Unsicherheit bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung“ (5%).<sup>349</sup> Dabei werden unspezifische, also nicht teilstrategienspezifische Aspekte der Beschäftigungsflexibilisierung (siehe Abb.17) von den Unternehmen mit 72% im einfachen arithmetischen Mittel der Antworten häufiger genannt als die jeweils einer Teilstrategie zugeordneten: Flexibilitätsstrategie 58% und Personalkontinuitätsstrategie 46%. Eine genauere Betrachtung der der Flexibilitätsstrategie zugeordneten Antwortmöglichkeiten legt die Vermutung nahe, dass es sich dabei um Formen der Antwortverzerrung, wie etwa Selbstdarstellung<sup>350</sup> oder sozialer Erwünschtheit<sup>351</sup>, also um ein Artefakt<sup>352</sup> der jeweiligen Umfragen handeln könnte. So bezeichnen die drei am seltensten genannten Antwortmöglichkeiten (IAB: „Unsicherheit bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung“, Flex4Work: „Verringerung des Beschäftigungsrisikos“, IAQ: „Betrieb von personellen Risiken entlasten“) Risiken, zu denen das jeweilige Unternehmen die Befürchtung des Eintretens eingestehen müssten. Alle anderen vorgegebenen Antworten stellen aus Sicht des Unternehmens Chancen dar. Dies wird besonders deutlich in der Formulierung „Entlassungsflexibilität“ (77%) der Studie FlexPro, welche dem Terminus „Verringerung des Beschäftigungsrisikos“ (39%) der Studie Flex4Work inhaltlich gleichgesetzt werden kann.

Auch andere, nicht quantitativ auswertbare Befragungen von Unternehmen unterstreichen die Bedeutung der Beschäftigungsflexibilität für Unternehmen, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe. So berichtet Sell<sup>353</sup> darüber, dass „sehr viele Ingenieure [...] gerade nicht fest angestellt sind, z.B. in der Automobilindustrie, sondern über Werkverträge in Projekten eingebunden sind. Hier geht es [...] oftmals nicht um einen Fall von Lohndumping in dem Sinne, dass dort niedrigste Löhne gezahlt werden, sondern offensichtlich werden hier die Werk- oder Dienstverträge dazu genutzt, sich als Auftraggeber [...] der Arbeitgeberpflichten, die aus einem normalen Arbeitsverhältnis resultieren, zu entledigen, denn man kann sich relativ schnell und ‚schmerzlos‘ von den Werkvertragsarbeitnehmer [sic] wieder trennen.“ Ebenso fand das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft bei seinen Untersuchungen zu Werkverträgen heraus, dass „heute [...] Werkverträge als strategisches Instrumentarium der Personalplanung und dauerhafter Flexibilisierungspuffer eingesetzt [werden]. Die Werkvertragler stellen die betriebliche Elastizität sicher, um divergierende Auftragsperioden betrieblich zu bewältigen“.<sup>354</sup> Gleiches konstatiert die IG Metall: „Leih-

<sup>349</sup>Vgl. Bellmann, Crimmann und Kohaut, „Zeitarbeit aus betrieblicher Perspektive“, a. a. O., S. 30.

<sup>350</sup>„Testpersonen wissen, dass sie anderen Menschen durch den Test etwas über sich mitteilen und machen sich Gedanken darüber, wer sie sind, was sie mitteilen wollen und was nicht, bei wem Informationen ankommen, wie der Empfänger auf sie reagieren könnte und was mit ihnen geschieht. Diese Form der Informationskontrolle nennt man (etwas missverständlich) Selbstdarstellung“. (Jürgen Bortz und Nicola Döring. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer-Verlag, 2006, S. 232)

<sup>351</sup>„Soziale Erwünschtheit kann als Sonderform der Selbstdarstellung aufgefasst werden. Motiviert durch die Furcht vor sozialer Verurteilung neigt [die Testperson] zu konformem Verhalten und orientiert sich in seinen Verhaltensäußerungen strikt an verbreitete Normen und Erwartungen“. (ebd., 232f.)

<sup>352</sup>In der „empirischen Sozialforschung wird der Begriff in Anlehnung an seine Verwendung in der Biologie oder Medizin für die Charakterisierung von Mess- und Forschungsergebnissen verwandt, die auf die nicht-kunstgerechte Handhabung von Methoden zurückgehen“. (Rainer Diaz-Bone und Christoph Weischer. *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*. Springer-Verlag, 2014, S. 24)

<sup>353</sup>Sell, „Lohndumping durch Werk- und Dienstverträge?: Problemanalyse und Lösungsansätze“, a. a. O., S. 10.

<sup>354</sup>Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 57.

arbeiter wurden ursprünglich vor allem beschäftigt, um etwa in Urlaubsphasen oder in Boomzeiten die Produkte herstellen zu können. Der Arbeitgeber sieht in ihnen eine flexible Beschäftigtengröße, die er nach Belieben vergrößern und verkleinern kann. Im Laufe der Jahre sind Leiharbeiter zu einem festen und immer größeren Bestandteil in dem Unternehmen geworden“.<sup>355</sup>

Im Zusammenhang mit der Flexibilisierung von Arbeitskräften wird oft der Begriff „atmende Fabrik“ genannt. Hinter dieser Metapher verbirgt sich der Wunsch von Unternehmen mit hohem Flexibilisierungsanspruch, nahezu verzögerungsfrei Kapazitätsanpassungen im Personalbereich vornehmen zu können, um sich optimal durch Nachfrageschwankungen hervorgerufenen Produktionsschwankungen anpassen zu können. Das Konzept der atmenden Fabrik sei hier am Beispiel der Unternehmensstudie der Universität Bayreuth (Flex4Work) mit der Firma ml&s GmbH & Co. KG dargestellt.

Das Unternehmen ml&s GmbH & Co. KG „ist ein mittelständischer Fertigungs- und Logistikdienstleister der Elektrotechnik mit Kunden in den Marktsegmenten Automotive, Telekommunikation, Informationstechnik und regenerative Energien“.<sup>356</sup> Konjunkturelle, kunden- und auftragsbezogene Einflüsse führen zu starken Auslastungsschwankungen im Unternehmen ml&s. Die Variabilität reicht dabei von +112% Produktionsvolumen im Geschäftsjahr 2009/2010 gegenüber dem Vorjahr, gefolgt von einem Einbruch des Produktionsvolumens innerhalb eines Quartals um 54 Prozent im Folgejahr<sup>357</sup>. Zur Gewährleistung der notwendigen Flexibilität, die nicht vorhersehbare Nachfrageschwankungen mit sich bringen, verfolgt die Unternehmensleitung das „operative [...] Ziel einer möglichst schnellen Anpassung des Personalbestandes [...] mit dem Einsatz von Zeitarbeit“<sup>358</sup> zu begegnen und gründete aus dieser Intention heraus 2008 eine eigene Personal-Service-Gesellschaft (PSG).<sup>359</sup>

Das Unternehmen ml&s trennt seine Kapazitätsauslastung in drei Bereiche (siehe Abb.15). Zunächst ermittelte das Unternehmen mit dem Fokus des langfristigen Bedarfs seine Mindestauslastung. Diese wird durch die Stammebelegschaft von ml&s realisiert.<sup>360</sup> Eine darüberhinausgehende Auslastung der Personalkapazität bis hin zu ‚Normalauslastung‘ wird durch Mehrarbeit sowie durch Beschäftigte der unternehmenseigenen Personal-Service-Gesellschaft gewährleistet. Die „Normalauslastung“ übersteigende Kapazitätsbedarfe werden durch externe (nicht zur Personal-Service-Gesellschaft gehörende) Zeitarbeitnehmer abgedeckt („Zusatzauslastung“). Im Falle eines Nachfragerückgangs erfolgt der Personalabbau reziprok. Es werden also zunächst Zeitarbeitnehmer von externen Dienstleistern abgebaut, anschließend die Stunden der Mitarbeiter der eigenen Personal-Service-Gesellschaft reduziert und gleichzeitig Stundenguthaben der Stammbeschäftigten abgebaut.<sup>361</sup>

Die Geschwindigkeit, mit der Personalgewinnung oder -abbau vermöge Arbeitnehmerüberlassung realisiert werden können, spielte dabei die entscheidende Rolle bei der Wahl der Mittel zur Realisierung der Beschäftigungsflexibilität für ml&s. Zwischen „einer Anfrage beim Personaldienstleister und dem erstem

<sup>355</sup> Iwanowski, „Dossier Werkverträge“, a. a. O., S. 24f.

<sup>356</sup> Christian Lehmann und Gudrun Haseloh, „Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 75–92, S. 76.

<sup>357</sup> Vgl. ebd., S. 78.

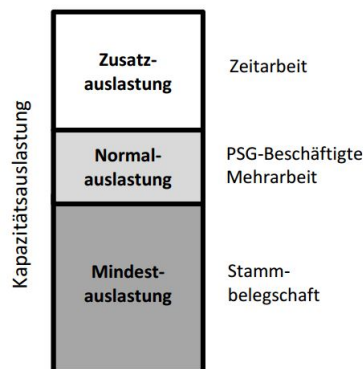
<sup>358</sup> Ebd., S. 81.

<sup>359</sup> Vgl. ebd., S. 82.

<sup>360</sup> Vgl. ebd., S. 82.

<sup>361</sup> Vgl. ebd., S. 82.

Arbeitstag bei ml&s [liegen] selten mehr als fünf Werktage“.<sup>362</sup> Ein ähnlicher Zeitrahmen ist auch für den Abbau von Zeitarbeitnehmern realisierbar: „Durch eine entsprechende Gestaltung der Rahmenüberlassungsverträge mit den Dienstleistern ist es ml&s möglich, auch eine größere Anzahl von Zeitarbeitnehmern binnen Wochenfrist freizusetzen“.<sup>363</sup>



**Abbildung 15:** Kapazitätsplanung der Firma ml&s GmbH & Co. KG aus Lehmann und Haseloh<sup>364</sup>

Die von ml&s verfolgte Strategie, Flexibilität des Unternehmens durch den Bezug externer Arbeitskräfte sicherzustellen, ermöglicht es, „den Unternehmenskern vor gravierenden Veränderungen“<sup>365</sup> zu schützen. Das Unternehmen gewährleistet damit „Stabilität und Prozesssicherheit [...] [und den Erhalt des] im Kern gebündelte Know-how[s]“.<sup>366</sup> „Im Falle eines Personalabbaus von Stammmitarbeitern wäre die Wissensbasis des Unternehmens gefährdet, da Kompetenzträger abzuwandern drohen und die entstehende Unsicherheit die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens beeinträchtigen könnte“.<sup>367</sup>

ml&s ist kein Einzelfall für die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung zur Erhöhung der Beschäftigungsflexibilität in Unternehmen. Auch andere Unternehmensstudien zeigen die Übertragbarkeit des Konzeptes. So stellten Schwaab und Durian<sup>368</sup> ein Callcenter der debitel Group als Good-Practice-Beispiel für die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung zur Erhöhung der Flexibilität vor. Auch in diesem Unternehmen werden Kapazitätsschwankungen, verursacht durch unerwartet hohen Personalbedarf (z.B. bei der Lancierung von neuen Produkten oder Vertriebsprogrammen ohne langen Planungsvorlauf), saisonale Spitzen (z.B. Weihnachtsgeschäft) oder Vertretungseinsätze, erfolgreich durch die Rekrutierung externer Arbeitnehmer über Arbeitnehmerüberlassung ausgeglichen.

<sup>362</sup>Christian Lehmann und Gudrun Haseloh. „Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 75–92, S. 80.

<sup>363</sup>Ebd., S. 80.

<sup>364</sup>Christian Lehmann und Gudrun Haseloh. „Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 75–92, S. 82.

<sup>365</sup>Ebd., S. 79.

<sup>366</sup>Ebd., S. 79.

<sup>367</sup>Ebd., S. 79.

<sup>368</sup>Vgl. Schwaab und Durian, *Zeitarbeit*, a. a. O., S. 123ff.

Bornewasser und Haseloh<sup>369</sup> verweisen darauf, dass andere Unternehmen die Grenze zwischen Mindest- und Normalauslastung durchaus schwimmen lassen und beide Kapazitätsbereiche durch die Stammbeslegschaft abdecken. Dabei kommt es dann über die in den o.g. Beispielen dargestellte funktionale Differenzierung zwischen externen und internen Arbeitskräften bei Flexibilisierung auf ausschließlich zeitlicher Basis hinaus zu einer funktionalen Flexibilisierung der Stammbeslegschaft durch „Entdifferenzierung im Sinne eines sog. Job Enlargements“.<sup>370</sup> So übernimmt in Zeiten geringer Aufträge die Stammmannschaft alle Tätigkeiten bis hinunter in die operative Ebene (unter Inkaufnahme, dass relativ gut bezahlte Fachkräfte vorübergehend sehr einfache Tätigkeiten ausüben). In guter Auftragslage jedoch kann sich die Stammmannschaft auf alle höherwertigen Tätigkeiten konzentrieren und die einfachen Tätigkeiten an die Zeitarbeitnehmer abtreten.<sup>371</sup>

Voraussetzung für den Erfolg der Flexibilisierungsstrategien mittels extern bezogener Arbeitnehmer, ist, neben deren Verfügbarkeit, die kurzfristige Erreichung einer hohen Produktivität im eingesetzten Unternehmen. Die notwendige Einarbeitungszeit sollte dementsprechend gering gegenüber der Verweildauer im Unternehmen sein. ml&s erreicht diese hohe Produktivität dadurch, dass es versucht, bereits früher im Unternehmen tätig gewesene Arbeitnehmer erneut zu gewinnen („Recall“) und kann mit „Recall-Quoten“ von ca. 35%<sup>372</sup> aufwarten. Darüber hinaus ist es unabdingbar, dass Unternehmen, die der Flexibilisierungsstrategie folgen, über ein hohes Maß an Arbeitsorganisation verfügen, um die Einarbeitungszeit zu verkürzen und den kurzfristigen Auf- und Abbau von Personal zu ermöglichen. Dies hat zur Folge, dass sich externer Personalbezug – und damit die „Atmung“ der Fabrik – bei Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsarbeitnehmern gleichermaßen, in starkem Maße auf die operativen Unternehmensbereiche konzentriert.

### 3.3.3 Personaldienstleistungen

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, steht für Unternehmen, welche der Beschäftigungsflexibilitätsstrategie folgen, die kurzfristige Umsetzbarkeit von Personalauf- oder -abbau bei der „Make-or-buy“-Entscheidung betreffend des Bezuges von externen Arbeitskräften im Vordergrund. Das Beschäftigungsrisiko – ebenso wie die anfallenden Transaktionskosten<sup>373</sup> für Akquise und Trennung von Personal – liegen hierbei vollständig beim Verleiher oder Werkvertragspartner. Da liegt es nahe, dass sich Anbieter von Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsarbeitnehmern zu Personaldienstleistern (PDL) weiterentwickeln, welche ihren Kunden komplette Personallösungen anbieten können. Diese können insbesondere die Suche, Anwerbung und Auswahl neuer Mitarbeiter, die Übernahme von Teilen der Einarbeitung und

<sup>369</sup>Manfred Bornewasser und Gudrun Haseloh. „Zeitarbeitnehmer. Beschäftigte zweiter Klasse? Probleme und Lösungen beim Einsatz von Zeitarbeitnehmern“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 2. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 149–166, S. 154.

<sup>370</sup>Ebd., S. 155.

<sup>371</sup>Vgl. ebd., S. 155.

<sup>372</sup>Vgl. Lehmann und Haseloh, „Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers“, a. a. O., S. 86.

<sup>373</sup>Unter Transaktionskosten der Beschäftigung werden „die mit der Anbahnung, Durchsetzung und Beendigung von Arbeitsverträgen verbundenen Kosten bezeichnet“. (Felix Kaethner und Christian Lehmann. „Stammbeschäftigung versus Zeitarbeit: Der Einfluss von Transaktionskosten auf Personalentscheidungen“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 4. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 249–282, S. 252)

später auch der Weiterbildung von Mitarbeitern sowie Teile der Personaladministration (Lohnabrechnung, Führung von Arbeitszeitkonten und Personalakten usw.) beinhalten.<sup>374</sup> So wird es Unternehmen, die diese Dienste eines oder mehrerer Personaldienstleister annehmen, ermöglicht, ihre Personalabteilung zu entlasten, dabei fixe Personalkosten und Verwaltungsaufwand zu reduzieren und Personalaufgaben gar komplett an Dritte zu vergeben. Diese Motivationen werden in dieser Arbeit unter der Substrategie „Entlastung der Personalfunktion“ zusammengefasst.

Vorteile, Arbeitnehmer über einen Personaldienstleister zu beziehen, bieten sich auch an anderer Stelle. Der dem Kundenunternehmen zur Verfügung gestellte Arbeitnehmer wurde bereits vom Personaldienstleister entsprechend der für diese Position gewünschten Qualifikationen und Erfahrungen ausgewählt. Das Kundenunternehmen hat nun die Möglichkeit der Eignungsfeststellung während der Einsatzzeit des Arbeitnehmers, sollte es eine Festanstellung in Erwägung ziehen. Dabei besteht der Vorteil gegenüber einer Probezeit, dass die Einsatzdauer frei gestaltbar ist, und gegebenenfalls bereits nach einem Tag ein Kandidat durch das der Vertragsform immanente „Rückgaberecht“ bei Untauglichkeit jederzeit ohne Folgekosten ausgetauscht werden kann.<sup>375</sup> Bei der Rekrutierung eigener Beschäftigter sind sowohl die Anwerbungskosten als auch das Risiko nachvertraglich opportunistischen Verhaltens deutlich höher.<sup>376</sup> Auch ermöglicht die Verwendung externer Personaldienstleister einen schnelleren Zugang zum Arbeitsmarkt. Bei eigener Suche nach geeigneten Arbeitnehmern dauert die Suche bis zur Vertragsunterzeichnung durchschnittlich 3 Monate, wohingegen externe Personaldienstleister Arbeitskräfte meist bereits nach Tagen bis Wochen zur Verfügung stellen können. Unternehmen, welche Personaldienstleister im Sinne der im Folgenden „Recruiting“ genannten Substrategie nutzen, verwenden Personaldienstleister dazu, in vergleichbar kurzer Zeit „die richtigen Mitarbeiter zu akzeptablen Kosten auszuwählen und das Risiko einer Falschenauswahl zu minimieren“.<sup>377</sup>

Insbesondere kleinen und mittelständigen Unternehmen kann es zu kostenintensiv oder aufwändig sein, den gesamten Arbeitsmarkt mit Stellenausschreibungen zu erreichen. Oder es werden von dem Unternehmen „Qualifikationen benötigt, die auf dem regulären Arbeitsmarkt nicht angeboten werden“.<sup>378</sup> Hier können insbesondere große Personaldienstleistungsunternehmen unterstützen, den Fachkräftemangel oder spezifische Nachteile des Kundenunternehmens (z.B. Standortnachteil) auszugleichen und benötigte Kompetenzen für das Kundenunternehmens zu erschließen.<sup>379</sup>

Von den verwendeten Studien entfallen die folgenden Antwortmöglichkeiten auf die Meta-Motivation der Verwendung von Arbeitnehmerüberlassung oder Werkvertragsunternehmen zum Zwecke des Bezuges von Personaldienstleistungen:

<sup>374</sup> Vgl. Christian Lehmann, Janin Gantz und Christian Eichel, „Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 4. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 189–216, S. 202.

<sup>375</sup> Vgl. Evers, „Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität“, a. a. O., S. 59.

<sup>376</sup> Vgl. Crimmann und Lehmann, „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“, a. a. O., S. 129f.

<sup>377</sup> Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung“, a. a. O., S. 206.

<sup>378</sup> Evers, „Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität“, a. a. O., S. 59.

<sup>379</sup> Vgl. Arne Kalleberg, Jeremy Reynolds und Peter V Marsden, „Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations“. In: *Social Science Research* 32.4 (2003), S. 525–552.

**Entlastung der Personalfunktion**

- Feststellung der Eignung von Arbeitskräften mit Blick auf eine Einstellung (IAB)
- Rekrutierungsunterstützung (Flex4Work)
- Personalbeschaffung (FlexPro)

**Recruiting**

- Vermeidung von Kosten und Aufwand für Personalakquise und Trennung (IAB)
- Entlastung des Human Resource Managements (Flex4Work)
- Outsourcing Personalauswahl / -verwaltung (FlexPro)

**Kompetenzerschließung**

- Benötigte Qualifikation ist auf dem regulären Arbeitsmarkt nicht zu bekommen (IAB)
- Kompetenzgewinnung (Flex4Work)
- Abdecken spezifischer Qualifikationen (FlexPro)
- Neue Kompetenzen erschließen (IAQ)

Die Studien zeigen (siehe Abb.14 und 18), dass mit 23%<sup>380</sup> im Mittel knapp ein Viertel aller befragten Kundenunternehmen, Verleih- und Werksunternehmen als Personaldienstleister verstehen und ihre Dienste mit dieser Intention in Anspruch nehmen. Damit stehen personalwirtschaftliche Beweggründe der Unternehmen weit hinter der Beschäftigungsflexibilität (72%) zurück, werden aber deutlich häufiger genannt als die Reduktion von Lohnkosten (19%). Einzig in der Studie zu Werkvertragsunternehmen (IAQ) wurden die Beweggründe Lohnkostenreduktion („Personalkosten senken“ - 35%) und Kompetenzgewinnung („Neue Kompetenzen erschließen“ - 34%) in etwa gleich häufig, von etwas mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen, genannt.

Leider wurden in der Studie des IAQ die Substrategien der Verwendung von Personaldienstleistern zur „Entlastung der Personalfunktion“ und zur „Rekrutierung neuer Arbeitskräfte“ nicht betrachtet. Viele Personaldienstleister bieten aus den in Kapitel 2.3.1.4 genannten rechtlichen Gründen Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsarbeitnehmer gleichermaßen an, so dass an dieser Stelle die Hypothese aufgestellt wird, dass die in den Studien zur Arbeitnehmerüberlassung gewonnenen Ergebnisse zu den Substrategien „Entlastung Personalfunktion“ und „Recruiting“ auf Werkvertragsunternehmen übertragbar sind.

Unter den Substrategien sticht hervor (siehe Abb.18), dass im Mittel etwa 4 von 10 Unternehmen Personaldienstleister für die Rekrutierungsunterstützung nutzen. Dagegen verwendet nur etwa jedes sechste (16%) Unternehmen Personaldienstleister bewusst zur Reduktion der Aufwände und Kosten in ihrer Personalabteilung oder hat Personalfunktionen bereits ausgelagert. Ebenfalls etwa jedes sechste (17%) Unternehmen erschließt gezielt neue Kompetenzen über den Weg der externen Personaldienstleister. Hier

<sup>380</sup>Einfaches arithmetisches Mittel der Nennungen der zugeordneten Antworten.

sticht insbesondere das Ergebnis unter den befragten Auftraggebern von Werkverträgen heraus, welches mit 34% doppelt so hoch wie der Durchschnitt ausfällt. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Werkverträge als Instrument des Outsourcing „ursprünglich als Knowhow-Strategie betrieben [wurden], um Zugriff auf nicht verfügbares Wissen oder Ressourcen zu erhalten“<sup>381</sup> und diese Intention bei einem Drittel der befragten Unternehmen noch vorherrscht (siehe auch Kap.3.4.1). Insbesondere werden nach Hertwig, Kirsch und Wirth<sup>382</sup> „risikoreiche und zeitaufwendige personalwirtschaftliche Aufgaben auf das Werkvertragsunternehmen verlagert“.

Aber auch nicht-quantitative Studien unterstreichen die zunehmende Bedeutung der Auslagerung von Personalfunktionen an externe Dienstleister. So betont Hertwig:<sup>383</sup> „Stand ursprünglich die Bewältigung eines temporären Personalbedarfs im Zentrum, nutzen Unternehmen Leiharbeit jüngst offenbar vermehrt auch zur Rekrutierung und Erprobung neuer Beschäftigter“. Siebenhüter<sup>384</sup> konstatiert, dass unter anderem der „Zugriff auf spezifisches Personal ohne Rekrutierungs- und Auswahlprozesse“<sup>385</sup>, zu den strategischen/operativen Beweggründen von Unternehmen bei der Entscheidung zum Einsatz von Werkvertragsunternehmen zählen.<sup>386</sup> Insbesondere in Branchen, die sich dadurch auszeichnen, dass „es keine Auftragsspitzen zu kompensieren gebe“ [, aber] „hauptsächlich Fachkräfte eingesetzt“<sup>387</sup> werden, wie beispielsweise der Pflegebranche, tritt die Motivation, „auf längere Sicht regulär nicht besetzbare Stellen zu kompensieren“<sup>388</sup>, naturgemäß stärker hervor und kann sogar zum „Hauptmotiv der Entleihbetriebe [werden]: die Nutzung der Arbeitnehmerüberlassung als Mittel der Personalrekrutierung“.<sup>389</sup>

Unternehmen, die vorrangig die Strategie des Bezugs von Personaldienstleistungen durch externe Anbieter betreiben, zeichnen sich infolgedessen durch einen hohen Anteil übernommener Leih- oder Werksarbeitnehmer aus.<sup>390</sup> „Gleichzeitig sind Nutzungsintensität und Häufigkeit des Zeitarbeitseinsatzes deutlich unterdurchschnittlich ausgeprägt“.<sup>391</sup> Untersuchungen zeigen darüber hinaus, dass diese Unternehmen tendenziell eher bereit sind, für externe Arbeitnehmer etwas mehr zu bezahlen, als sie es für eigene Mitarbeiter tun.<sup>392</sup> Insbesondere die beiden Merkmale – moderate Nutzung bei gleichzeitig hoher Übernahmequote – grenzen diese Strategie deutlich von denen der Beschäftigungsflexibilität und der Lohnkostensenkung ab, welche eher durch intensive Nutzung und geringe Übernahmequoten geprägt sind.

<sup>381</sup>Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 162.

<sup>382</sup>Ebd., S. 159.

<sup>383</sup>Markus Hertwig, „Dynamiken, Mythen und Paradoxien von Leiharbeit und Werkverträgen – Personalwirtschaftliche Strategien im Finanzkapitalismus.“ In: *Arbeit und Arbeitsregulierung im Finanzmarktkapitalismus*. Springer, 2016, S. 73–101, S. 78.

<sup>384</sup>Siebenhüter, *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*, a. a. O.

<sup>385</sup>Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 33.

<sup>386</sup>Vgl. Siebenhüter, *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*, a. a. O.

<sup>387</sup>Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 22.

<sup>388</sup>Bräutigam, Dahlbeck und Enste, „Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege.“, a. a. O., S. 23.

<sup>389</sup>Ebd., S. 23.

<sup>390</sup>Vgl. Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“, a. a. O., S. 47.

<sup>391</sup>Ders., „Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung“, a. a. O., S. 208.

<sup>392</sup>Vgl. ebd., S. 203.

### 3.4 Von nur einer Befragung untersuchte Motivationen

Es ist anzunehmen, dass die Studien Flex4Work und FlexPro aufgrund ihres Fokusses auf Flexibilisierung in der Betrachtung der möglichen Beweggründe für Unternehmen zum Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung beschränkt bleiben. Aber auch das IAB-Betriebspanel bot neben den bereits genannten Antwortmöglichkeiten nur noch „sonstige Gründe“ zur Auswahl, welche vermutlich aufgrund der fehlenden Spezifizierung von nur 8% der Unternehmen in Betracht gezogen wurden. In diesem Kapitel werden Motivationen erläutert, welche nur in der Studie des IAQ zur Wahl standen, da sie aus Sicht des Autors dieser Arbeit weitere Rückschlüsse auf das Entscheidungsverhalten bezüglich der Outsourcinginstrumente liefern, auch wenn die Ergebnisse nicht zu denen der anderen Studien in Beziehung gesetzt werden können.

#### 3.4.1 Konzentration auf Kernkompetenzen

Die Untersuchung des IAQ geht in ihren Betrachtungen zu Motivationen von Unternehmen für den Einsatz von Werkverträgen über das Spektrum der anderen, Arbeitnehmerüberlassung betrachtenden Studien hinaus. Allerdings erscheinen drei der fünf weiteren Antwortmöglichkeiten redundant:

- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Stammbeschäftigte für wichtigere Aufgaben einsetzen
- Nicht selbst erbrachte Leistungen beziehen

Diese werden in dieser Arbeit unter dem Begriff „Konzentration auf Kernkompetenzen“ zusammengefasst. Bemüht sich ein Unternehmen, sich zu verschlanken, indem es sich aus den Randbereichen der Wertschöpfung auf die Kernbereiche zurückzieht, folgt man im Unternehmen der Intention, Stammbeschäftigte nur noch für die für das Unternehmen wichtige Aufgaben einzusetzen und entscheidet sich, ergo alle anderen, nicht mehr selbst erbrachten Leistungen, zu beziehen. So ist es auch nicht erstaunlich, dass alle drei möglichen Antworten von befragten Unternehmen ähnlich oft gewählt wurden (siehe Abb.19).

Im Mittel über alle drei Antwortmöglichkeiten stellt Konzentration auf Kernkompetenzen mit 72% für befragte Unternehmen sogar eine wichtigere Strategie dar als alle anderen zuvor vorgestellten. Auch innerhalb der IAQ-Studie wird nur ein Argument der Beschäftigungsflexibilität („Flexibilität steigern“) häufiger genannt (83%).

Ein Grund für die häufige Nennung mag sein, dass es sich bei dem Bezug von Leistungen, die von einem Unternehmen nicht selbst erbracht werden, weil sie nicht als Teil des Kerngeschäftes aufgefasst werden oder „durch Spezialisten besser erledigt werden können als durch die Auftraggeber selbst“,<sup>393</sup> um die ursprüngliche Motivation von Outsourcing handelt. Auch ist es unwirtschaftlich, „teures Personal mit nur selten benötigten Qualifikationen vorzuhalten“.<sup>394</sup> Insbesondere ist diese Motivation nicht negativ konnotiert.

<sup>393</sup>Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 58.

<sup>394</sup>Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 160.



Andererseits stellen, wie bereits im Kapitel 3.3.1 erwähnt, „viele Unternehmen ihre Produktivitätsentwicklung mit einer Umsatz-Beschäftigtenrelation dar“.<sup>395</sup> Das Outsourcing von Leistungen und Personal ermöglicht nun die Umwidmung von Personalkosten in Sachkosten – die Kosten für das unternehmenseigene Personal sinken, die „Personalstrategien suggerieren damit eine ‚Verschlankung‘: Das Unternehmen wird lean und befreit sich von überflüssiger Komplexität“.<sup>396</sup> Dass die Kosten durch Fremdbezug der Leistungen unter Umständen sogar deutlich höher sein können, ist für die auf das Personal bezogenen Kennziffern des Unternehmens ohne Belang.

Es liegt daher die Vermutung nahe, dass die Kombination beider Aspekte den Anreiz, diese Antwortmöglichkeit zu wählen, erhöht hat. Des Weiteren kann angenommen werden, dass diese Argumente und Ergebnisse ebenso gut auf Unternehmen übertragbar sind, welche Arbeitnehmerüberlassung verwenden, da die Art des verwendeten Outsourcings für diese Argumentation unerheblich ist.

### 3.4.2 Nutzung moderner Personalinstrumente

Hertwig, Kirsch und Wirth<sup>397</sup> stellten die These auf, „dass Unternehmen Leiharbeit und Werkverträge aufgrund der ‚geglaubten‘ Effekte übernehmen“, und „nicht aufgrund eines detaillierten Effizienz kalküls alternativer Modelle“.<sup>398</sup> Zur Überprüfung ihrer These boten Hertwig, Kirsch und Wirth<sup>399</sup> die Antwortmöglichkeit

- Moderne Personalinstrumente nutzen

in ihrer Umfrage an. In der Häufigkeit der gewählten Antwort (42%) lag dieser Beweggrund zwar deutlich hinter Motivationen wie „Beschäftigungsflexibilität“ und „Konzentration auf Kernkompetenzen“ zurück, wurde aber als wichtiger erachtet als beispielsweise „Personalkosten senken“ oder „Neue Kompetenzen erschließen“. Dies bedeutet aber, dass nahezu die Hälfte aller Unternehmen „als effizient geltende Strategien und Modelle [selbst dann verfolgen], wenn der wahre Nutzensgewinn (und die möglichen Risiken!) überhaupt nicht kalkuliert und abgeschätzt werden können“.<sup>400</sup>

### 3.4.3 Substitution von Arbeitnehmerüberlassung

Die Umfrage des IAQ richtete sich an Unternehmen, welche Auftraggeber für Werkverträge sind. Folglich konnte eine intrinsische Motivation in die Umfrage einfließen, die für die anderen, auf Arbeitnehmerüberlassung bezogenen Umfragen, irrelevant ist:

- Ersatz für Zeitarbeit.

„Substitution von Arbeitnehmerüberlassung“ ist die mit 30% am seltensten genannte Motivation. Anbetracht der notwendigen Prämisse der zuvor bereits praktizierten Arbeitnehmerüberlassung, scheint diese Motivation dennoch recht häufig genannt worden zu sein.

<sup>395</sup>Kunkel, „Die Rolle der Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt“, a. a. O., S. 46.

<sup>396</sup>Hertwig, „Dynamiken, Mythen und Paradoxien von Leiharbeit und Werkverträgen – Personalwirtschaftliche Strategien im Finanzkapitalismus“, a. a. O., S. 85.

<sup>397</sup>Hertwig, Kirsch und Wirth, *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*, a. a. O., S. 85.

<sup>398</sup>Ebd., S. 161.

<sup>399</sup>Ebd., S. 157.

<sup>400</sup>Ebd., S. 161.

Zu dem Entschluss der „Substitution von Arbeitnehmerüberlassung“ führende Beweggründe gestalten sich gemäß der Analyse der Fallstudien uneinheitlich. So offenbaren die Fallstudien von Hertwig, Kirsch und Wirth,<sup>401</sup> dass „mehrere Interviewpartner die geringe Produktivität von Leiharbeitskräften als Grund der Werkvertragsnutzung an[geben]. Leiharbeit besitzt insofern ein ausgesprochen schlechtes Image bei Unternehmungen, die körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten ausführen (lassen).“ Darüber hinaus werden aber auch Kostengründe, wie die geringen Löhne und Lohnnebenkosten der Werkvertragsarbeitskräfte (siehe Kap.3.3.1) und die Vereinbarung tariflicher Branchenzuschläge, welche die Arbeitnehmerüberlassung verteuert, ebenso wie die Reduktion von Koordinations- und Kontrollaufwand im eigenen Betrieb und die Vermeidung des Umgangs mit einer als schwierig erachteten Gruppe von Arbeitskräften durch die Unternehmen aufgeführt.<sup>402</sup>

Betriebsräte der IG Metall geben dagegen an, dass die Abkehr von Arbeitnehmerüberlassung darauf beruht, dass diese Unternehmen „zu 34 Prozent die Betriebsvereinbarungen zur Leiharbeit umgehen“<sup>403,404</sup> wollen.

Manske und Scheffelmeier,<sup>405</sup> Lorig<sup>406</sup> und Siebenhüter<sup>407</sup> führen schließlich die „Vermeidung des schlechten Images der Leiharbeit“<sup>408</sup> als Beweggrund an, da „Werkverträgen [...] noch kein negatives Bild in der Öffentlichkeit an[hafte]t und es [an] Wissen über die Formen des Einsatzes in der Gesellschaft [fehlt], somit kein Imageverlust für die Werkverträge einsetzenden Unternehmen“<sup>409</sup> droht (vgl. Kap.3.5.5).

### 3.5 Von anderen Quellen untersuchte Motivationen

Die folgenden Motivationen sind in keiner der verwendeten Umfragen als Antwortmöglichkeiten enthalten, werden dennoch von anderen Quellen genannt und hier betrachtet, da sie aus Sicht des Autors dieser Arbeit in ihrer Bedeutung für Unternehmen nicht zu unterschätzen sind.

#### 3.5.1 Disziplinierung des Stammpersonals

Alle Arten des Outsourcings bergen ein erhebliches Disziplinierungspotential für die Stammebelegschaft in sich. „Immer läuft die Drohung für die Mitarbeiter der (noch) vorhandenen Stammebelegschaft mit, dass sie oder zumindest ein Teil von ihnen jederzeit ersetzt werden können.“<sup>410</sup> Dadurch wird vom Unternehmen erreicht, „die interne Konkurrenz unter den Beschäftigten zu erhöhen und die Stammebelegschaft

<sup>401</sup>Markus Hertwig, Johannes Kirsch und Carsten Wirth. *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*. Techn. Ber. Studie der Hans-Böckler-Stiftung, 2015, S. 158.

<sup>402</sup>Vgl. ebd., S. 158f.

<sup>403</sup>Iwanowski, „Dossier Werkverträge“, a. a. O., S. 8.

<sup>404</sup>Dieser Beweggrund wird in Kapitel 3.5.3 genauer betrachtet.

<sup>405</sup>Vgl. Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 34.

<sup>406</sup>Vgl. Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O., S. 6.

<sup>407</sup>Siebenhüter, *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*, a. a. O., S. 43.

<sup>408</sup>Ebd., S. 43.

<sup>409</sup>Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O., S. 6.

<sup>410</sup>Sell, „Lohndumping durch Werk- und Dienstverträge?: Problemanalyse und Lösungsansätze“, a. a. O., S. 10.

hinsichtlich ihrer Forderungen und ihrer Leistungsbereitschaft zu disziplinieren“<sup>411</sup> (vgl. auch<sup>412,413,414</sup>). Leider kann nicht ermittelt werden, in welchem Maß diese Motivation Unternehmen zum Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung oder Werkverträgen bewegt, da sie in den durchgeführten Umfragen nicht als Wahlmöglichkeit zur Verfügung stand.

### 3.5.2 Schutz des Stammpersonals vor Veränderungen

Ebenso ist der umgekehrte Fall als Motivation denkbar. So offenbart die Befragung des bereits im Kapitel 3.3.2 erwähnten Unternehmens ml&s GmbH & Co. KG, dass aus ihrer Sicht „der Schutz des Unternehmenskerns vor gravierenden Veränderungen das Hauptmotiv für den Einsatz von Zeitarbeit“<sup>415</sup> repräsentiert. „Durch eine Absicherung der Stammebelegschaft wird für das Unternehmen Stabilität und Prozesssicherheit gewährleistet und das im Kern gebündelte Know-how erhalten“.<sup>416</sup> Notwendiger Personalabbau sorgt im Unternehmen für Unsicherheit. Es bestünde die Gefahr, dass Kompetenzträger das Unternehmen verlassen. Damit wäre die „Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens beeinträchtigt“.<sup>417</sup>

Auch bei dieser Motivation gestaltet sich eine quantitative oder qualitative Bewertung schwierig, da „[s]owohl in empirischen als auch eher theoretischen wissenschaftlichen Untersuchungen zu den Einsatzgründen von Zeitarbeit der Schutz des Unternehmenskerns als Signal für die Sicherheit und Kontinuität des Unternehmens an Mitarbeiter, Kunden und Eigentümer keine Rolle“<sup>418</sup> spielt.<sup>419,420,421</sup>

### 3.5.3 Disziplinierung oder Umgehung des Betriebsrates

Sowohl Arbeitnehmerüberlassung als auch Werkverträge eignen sich hervorragend für die Umgehung der betrieblichen Mitbestimmung. So besitzt ein Leiharbeiter im Entleihunternehmen lediglich ein bedingtes aktives Wahlrecht für die Wahl der Betriebsräte (siehe Kap.2.3.1.3), wird aber beispielsweise bei der Betriebsgröße und der Ermittlung der Anzahl an Freistellungen für Betriebsräte nicht berücksichtigt. Das kann ganze Branchen unter Druck setzen. So existiert für den „Einzelhandel [...] seit 2010 keine Allgemeinverbindlichkeit mehr, weil weniger als 50 Prozent der Arbeitnehmer in tarifgebundenen Betrieben arbeiten“.<sup>422</sup> Umgekehrt besitzt ein Betriebsrat bei der Einstellung von Leihararbeitern nur ein Zustimmungsverweigerungsrecht, „wenn der Arbeitgeber plant, Stammkräfte durch Leiharbeiter zu ersetzen oder – nach einem Urteil des BAG (10.7.2013, 7 ABR 9111) – wenn die Arbeitnehmerüberlassung

<sup>411</sup>Hertwig, „Dynamiken, Mythen und Paradoxien von Leiharbeit und Werkverträgen – Personalwirtschaftliche Strategien im Finanzkapitalismus“, a. a. O., S. 76.

<sup>412</sup>Vgl. Brinkmann, Dörre und Röbenack, „Prekäre Arbeit: Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsfornen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse“, a. a. O.

<sup>413</sup>Vgl. Manske und Scheffmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 17.

<sup>414</sup>Vgl. Siebenhüter, *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*, a. a. O., S. 42.

<sup>415</sup>Lehmann und Haseloh, „Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers“, a. a. O., S. 79.

<sup>416</sup>Ebd., S. 79.

<sup>417</sup>Ebd., S. 79.

<sup>418</sup>Ebd., S.82 Fußnote 2.

<sup>419</sup>Vgl. Evers, „Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität“, a. a. O.

<sup>420</sup>Vgl. Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“, a. a. O.

<sup>421</sup>Vgl. Markus Promberger u. a. „Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform“. In: *Abschlussbericht zum Projekt HBS-2002-418-3. Nürnberg* (2006).

<sup>422</sup>Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 52.

grundsätzlich nicht ‚vorübergehend‘ geplant ist“.<sup>423</sup>

Im Fall von Werkverträgen ist die Möglichkeit der Mitbestimmung im Kundenbetrieb gar nicht gegeben, da Werkvertragsarbeitnehmer per Definition nicht in den Kundenbetrieb integriert sind. Werkvertragsarbeitnehmer besitzen somit keine Rechte und Pflichten im Kundenunternehmen<sup>424</sup> – die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrates des Kunden sind ebenso nur gering: So hat der Betriebsrat „nach §80 Ziffer 1 und 2 BetrVG [...] ein umfassendes Informationsrecht über die Beschäftigung von Personen, die zwar auf dem Betriebsgelände sind, jedoch nicht in einem direkten Arbeitsverhältnis zum Betrieb stehen. Dies umfasst auch den Einblick in die Verträge von Fremdbeschäftigten und Fremdfirmen“.<sup>425</sup>

Fehlende Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates können von Unternehmen auch dahingehend genutzt werden, dass der Kampf um bessere Bedingungen für die Stammebelegschaft in steigende Nutzungsintensität des Outsourcings von Arbeitskräften mündet – und der Betriebsrat folglich disziplinierbar wird. So ist es nicht verwunderlich, dass eine Umfrage der IG Metall 2013 ergab, dass „Betriebe, die Werkverträge nutzen, [...] zu 52 Prozent damit die Mitspracherechte der Betriebsräte und zu 34 Prozent die Betriebsvereinbarungen zur Leiharbeit umgehen“.<sup>426,427</sup>

#### 3.5.4 Risikoverlagerung

Durch die Verwendung von Arbeitnehmerüberlassung oder Werkverträgen können neben den Tätigkeiten auch Risiken auf externe Unternehmen transferiert werden. So wurde die Verlagerung des Beschäftigungsrisikos bereits in Kap.3.3.2 betrachtet.

Im Fall der Arbeitnehmerüberlassung geht darüber hinaus auch das Auswahlrisiko (siehe Kap.2.3.1.2) auf den Verleiher über.<sup>428</sup> Der Entleiher hat das Recht, „ungeeignete Leiharbeitskräfte in kürzester Zeit aus[zu]tausch[en]“.<sup>429</sup>

Im Falle eines Werkvertrages wird dagegen aus Sicht des Kundenunternehmens das unternehmerische Risiko vollständig an den Subunternehmer weitergegeben. Dies beinhaltet Nachbesserungs- ebenso wie Schadenersatzansprüche bei Nichterfüllung des Werkes. Dementsprechend wird das Outsourcing des unternehmerischen Risikos als weit verbreitete Motivation zum Einsatz von Werkverträgen gesehen. So zeigt die Umfrage von Lorig,<sup>430</sup> dass auf „die Frage nach der Funktion des Einsatzes von Werkverträgen [...] alle Betriebsräte die gleiche Antwort [haben]: Flexibilisierung im Sinne von Lohnkosten sparen, Externalisierung des unternehmerischen Risikos und Konkurrenzkampf am Markt“. Auch andere Autoren

<sup>423</sup>Hertwig, „Dynamiken, Mythen und Paradoxien von Leiharbeit und Werkverträgen – Personalwirtschaftliche Strategien im Finanzkapitalismus“, a. a. O., S. 90.

<sup>424</sup>Die Möglichkeiten beruflicher Mitbestimmung sind für Leiharbeiter und Werkvertragsarbeitnehmer auch in ihren eigenen Anstellungsunternehmen begrenzt, da „nur ein verschwindend geringer Anteil von Verleihbetrieben (insb. die Branchenriesen) überhaupt ein gewähltes Betriebsratsgremium hat“. (ebd., S. 86) „Trotz intensiver Suche fand das IAB [2005] kein einziges mittleres oder kleines kommerzielles Verleihunternehmen mit Betriebsrat“. (Promberger u. a., „Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform“, a. a. O., S. 267)

<sup>425</sup>Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 46.

<sup>426</sup>Iwanowski, „Dossier Werkverträge“, a. a. O., S. 8.

<sup>427</sup>Allerdings muss bei dem Ergebnis der Umfrage beachtet werden, dass hier Betriebsräte befragt wurden.

<sup>428</sup>Vgl. Crimmann und Lehmann, „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“, a. a. O., S. 117.

<sup>429</sup>Werner Nienhüser und Walter Baumhus, „Fremd im Betrieb: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie“. In: *Zeitschrift für Personalforschung - German Journal of Research in Human Resource Management* (2002), S. 61–120, S. 84.

<sup>430</sup>Lorig, „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“, a. a. O., S. 16.

konstatieren, „dass Werkverträge aus Arbeitgebersicht risikoärmer als Leiharbeit sind“<sup>431</sup> als wesentlichen Grund für die Zunahme von Werkverträgen.<sup>432,433</sup>

Sollte das Werkunternehmen ferner über eine Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis verfügen, kann schließlich auch das Risiko der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung ausgelagert werden, da in diesem Fall das verleihende Unternehmen haftet (siehe Kap.2.3.1.4). „Im Ergebnis bedeutet das, dass der faktische Entleiher bei einem Scheinwerk- oder Scheindienstvertrag praktisch kein Risiko eingeht, aber die Kostenvorteile, die sich realisieren lassen, mitnehmen kann“.<sup>434</sup>

### 3.5.5 Image

Letztlich sind auch Aspekte der Wahrung des eigenen Rufes oder Images als Motivation für das Outsourcing von Arbeitskräften denkbar. So ist beispielsweise ein notwendiger Personalabbau im Kern auch mit negativen Signalen an Kunden und andere Stakeholder verbunden – dem Unternehmen haftet ein Stigma des Entlassens und der Instabilität an.<sup>435</sup> Dieses kann durch Externalisierung von Arbeitskräften umgangen werden.

---

<sup>431</sup>Manske und Scheffmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 33.

<sup>432</sup>Vgl. Däubler, „Regulierungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Werkverträgen“, a. a. O.

<sup>433</sup>Vgl. Siebenhüter, *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*, a. a. O.

<sup>434</sup>Sell, „Lohndumping durch Werk- und Dienstverträge?: Problemanalyse und Lösungsansätze“, a. a. O., S. 7.

<sup>435</sup>Vgl. Lehmann und Haseloh, „Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers“, a. a. O., S. 81.

## 4 Vergleich der Attraktivität von Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen

### 4.1 Definition Attraktivität und Entscheidungskriterien bei Outsourcingvorhaben

In Zusammenhang mit dieser Masterarbeit wird unter dem Begriff Attraktivität, bezogen auf eine „Make-or-buy“-Entscheidung generell, oder die Wahl des Mittels zur Umsetzung eines Outsourcingvorhabens (Arbeitnehmerüberlassung versus Werkvertrag) im Speziellen, das Ausmaß verstanden, in dem es Entscheidungsträgern eines Unternehmens erstrebenswert erscheint, diese Option zu wählen. Es wurde bewusst nicht der Terminus „lukrativ“ gewählt, da dieser meist mit monetären Vorteilen konnotiert ist – die hier herausgearbeiteten Motivationen aber nur zum Teil (direkt) monetär bewertbar sind.

Die Attraktivität einer Entscheidungsoption in dieser Bedeutung ist keine objektiv messbare Größe. Sie beruht vielmehr auf den auf den Unternehmenszielen fußenden Entscheidungskriterien des Unternehmens einerseits und den persönlichen Entscheidungskriterien der Entscheidungsträger andererseits. Letztere sind in den betrachteten Studien und dem Autor unbekannt und ausschließlich erstere können basierend auf den in den Studien aus einem festen Antwortkatalog gewählten Motivationen abgeschätzt werden. Die verwendeten Studien hatten sich, letztlich aus diesem Grund, zum Ziel gesetzt, aus gewonnenen Daten bezüglich der Anwendung des jeweiligen Mittels des Outsourcings auf Zielstellungen des Unternehmens und deren Auswirkung zu folgern. In diesem Teil der Arbeit soll nun der Versuch getätigt werden, auf Basis der gefundenen Motivationen Rückschlüsse auf die maßgebenden Entscheidungskriterien zu ziehen und die beiden Formen des Outsourcings nach ihrer Vorteilhaftigkeit zur Erreichung der jeweils zugrunde liegenden Motivation zu bewerten.

Die Entscheidung eines Unternehmens bezüglich der Wahl zwischen Arbeitnehmerüberlassung oder Werkvertrag ist grundsätzlich zweiteilig. Primär muss sich das Unternehmen darüber im Klaren sein, ob und welche Verantwortungsbereiche, Positionen oder Prozesse in welchem Umfang überhaupt dem Outsourcing unterworfen werden sollen. Erst in einer zweiten Instanz kann die Wahl bezüglich des zu verwendenden Mittels getroffen werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der letzteren Entscheidung.

Für beide Entscheidungen können unterschiedliche Entscheidungskriterien herangezogen werden. So ist insbesondere ein direkter monetärer Vergleich der Optionen denkbar, wie beispielsweise als Kostenvergleich über einen Business Case, aber auch eine Entscheidung auf Basis von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie der Produktivität (siehe Kap.3.3.1), erwartete Produktivität der eingesetzten externen

Mitarbeiter<sup>436</sup>, Abschätzung des Imagezuwachses oder -verlustes, Verringerung von Risiken oder Erhöhung von Chancen für das Unternehmen (z.B. Reduktion des Beschäftigungsrisikos oder Unternehmerrisikos), Verringerung oder Erhöhung von Widerständen im eigenen Unternehmen (z.B. Beschneidung der Rechte des Betriebsrates, gefühlte Arbeitsplatzsicherheit der Belegschaft) oder durch Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten, haben es gemein, dass sie (wenn überhaupt) nur bedingt monetär bewertbar sind.

Die Entscheidungskriterien unterscheiden sich aber auch in ihrer Bestimmtheit. Während Unternehmen a priori keine Aussagen zum Eintreten und der Höhe von Risiken, Imageveränderungen, Widerständen im Unternehmen und der Produktivität von Arbeitnehmern treffen können, sind die Personalkosten eigener Mitarbeiter, die Verrechnungssätze von Leiharbeitnehmern und die verhandelte Vergütung für Gewerke bekannte Größen.

## 4.2 Monetäre Bewertbarkeit

So ist es in einem einfachen Ansatz möglich, im Fall der Arbeitnehmerüberlassung, die Stundenverrechnungssätze des überlassenen Arbeitnehmers mit den effektiven Arbeitskosten eines eigenen Arbeitnehmers in ähnlicher Position zu vergleichen. Für Arbeitnehmer in Arbeitnehmerüberlassung werden nur die Stunden vergütet, in denen sie effektiv gearbeitet haben. Krankheits- oder Urlaubszeiten werden durch den Verleiher getragen. Für den unternehmenseigenen Arbeitnehmer muss aus Gründen der Vergleichbarkeit dieselbe Betrachtung angesetzt werden, welche nach Crimmann und Lehmann<sup>437</sup> effektive Arbeitskosten  $AK_{eff}$  genannt und wie folgt darstellt werden:

$$AK_{eff} = \frac{AE_{brutto} + LNK_{Gesetz} + LNK_{Tarif} + LNK_{Betrieb}}{AZ_{gesamt} - AZ_{ineff}}$$

Dabei bezeichnen  $AE_{brutto}$  das Bruttoarbeitsentgelt (Lohn bzw. Gehalt),  $LNK$  die Lohnnebenkosten,  $AZ_{gesamt}$  die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit und  $AZ_{ineff}$  die vergütete Zeit des Arbeitnehmers, in der er keine Leistung im Unternehmen erbringt. Ist der Stundenverrechnungssatz des entliehenen Arbeitnehmers nun geringer als die effektiven Arbeitskosten für den eigenen Arbeitnehmer, ist ein Outsourcing über Arbeitnehmerüberlassung in erster Näherung rentabel, denn es ist ökonomisch rational, Arbeitnehmerüberlassung zu nutzen, wenn die damit verbundenen Kosten der Marktnutzung geringer sind als die Kosten für die Beschäftigung eigener Mitarbeiter, also den Kosten der Marktumgehung.<sup>438</sup>

Die Vergabe über einen Werkvertrag lässt ähnliche Betrachtungen zu. Hier müssen aber zusätzlich Ab-

<sup>436</sup>Werden Leiharbeitskräfte ausgegrenzt, können sich hieraus negative Motivationseffekte und geringere Möglichkeiten zur Akkumulation betriebsspezifischen Erfahrungswissens ergeben. Selbst bei vergleichbarem Humankapitalbestand können daraus Produktivitätsnachteile für Leiharbeitskräfte entstehen. (Vgl. Colette Friedrich und Simone Martin. „Personalwirtschaftliche Wirkungen von Zeitarbeit – Eine theoretische Analyse des Kooperations- und Leistungsverhaltens beim Einsatz von Leih-im Vergleich zu Normalarbeitnehmern“. In: *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 18.2 [2004], S. 207–221, S. 215ff.)

Umgekehrt sind jedoch auch positive Wirkungen auf die Arbeitsproduktivität möglich, die sich aus der Übernahmeoption von Leiharbeitskräften speist und Personalfriktionen im Einsatzbetrieb abnehmen. (Vgl. Klaus Moser und Nathalie Galais. „Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht“. In: *Zeitarbeit: Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen*. Hrsg. von Markus Schwaab und Ariane Durian. Springer, 2009, S. 49–65, S. 109)

<sup>437</sup>Crimmann und Lehmann, „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“, a. a. O., S. 122.

<sup>438</sup>Vgl. Ronald Coase. „The nature of the firm“. In: *economica* 4.16 (1937), S. 386–405, S. 368ff.

schätzungen dazu getroffen werden, wie viele Mannstunden, -tage oder -jahre von eigenen Arbeitnehmern aufgebracht werden müssten, um das extern zu vergebene Werk selbst zu erfüllen. Wird dieser Aufwand zu den verhandelten Kosten des Werksunternehmens in Beziehung gesetzt, lässt sich auch hier der Kostenvergleich für die „Make-or-buy“-Entscheidung ziehen.

Crimmann und Lehmann<sup>439</sup> wählen einen etwas differenzierten Ansatz zur Abschätzung der Rentabilität einer Auftragsvergabe an einen Verleiher und beziehen insbesondere Transaktionskosten der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung sowie der Personalfreisetzung mit ein. Dabei werden unter dem Begriff Transaktionskosten „die ökonomischen Kosten [verstanden], die bei der Abwicklung von Tausch entstehen“.<sup>440</sup> Diese lassen sich in Koordinations-<sup>441</sup> und Kontrollkosten<sup>442</sup> aufgliedern.

| Phase des Beschäftigungsprozesses | Transaktionskosten des Einsatzes eigener Beschäftigter  | Transaktionskosten der Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung               | Transaktionskosten der Nutzung von Werkverträgen |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Personalbeschaffung               | Suche, Anwerbung, Auswahl und Vertragsabschluss; ggf. Arbeitsprobe und Einarbeitung, institutionelle Einstellungshemmnisse                    | Vertragsabschluss; ggf. Arbeitsprobe und Einarbeitung                    | Vertragsabschluss                                |
| Personaleinsatz                   | Mitarbeiterführung; ggf. Weiterbildung  | Mitarbeiterführung; ggf. Weiterbildung                                   | -  |
| Personalfreisetzung               | Verlust an betriebspezifischem Humankapital; Produktivitätseinbußen; Lohnfortzahlung bis Beschäftigungsende; ggf. Abfindungen und Sozialpläne | Verlust an betriebspezifischem Humankapital; ggf. Produktivitätseinbußen | ggf. Produktivitätseinbußen                      |

**Tabelle 3:** Gegenüberstellung der Transaktionskosten des Entleihers bzw. Auftraggebers für Werkverträge (eigene Darstellung in Anlehnung an Crimmann und Lehmann<sup>443</sup>)

Im Zuge der Personalbeschaffung fallen hierbei Koordinationskosten für die Suche und die Auswahl des benötigten Personals, beispielsweise für die Suche, Anwerbung, Auswahl, Vertragsabschluss, einer Arbeitsprobe, der Einarbeitung sowie institutionelle Hemmnisse, wie etwa Kompensationszahlungen bei Nichterfüllung der gesetzlichen Quoten zur Beschäftigung behinderter Arbeitnehmer, an (siehe Tabelle 3). Wird Arbeitnehmerüberlassung angewandt, übernimmt aber der Verleiher vollständig die Rekrutierungskosten. Lediglich Aufwände für einen Vertragsabschluss (hier aber zwischen Ver- und Entleiher), sowie für die Einarbeitung und/oder eine Arbeitsprobe sind vom Entleiher zu tragen.

<sup>439</sup>Crimmann und Lehmann, „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“, a. a. O.

<sup>440</sup>Ebd., S. 110.

<sup>441</sup>„Koordinationskosten resultieren aus der Abstimmung über den interorganisationalen Austausch von Waren, Informationen oder Leistungen“. (ebd., S. 110)

<sup>442</sup>Kontrollkosten entstehen dagegen, um die Einhaltung und Durchsetzung von Verträgen zu gewährleisten und opportunistisches Verhalten zu minimieren (Vgl. Arnold Picot. „Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie“. In: *Die Betriebswirtschaft* 42 [1982], S. 267–284)

<sup>443</sup>Crimmann und Lehmann, „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“, a. a. O., S. 117.



Im Personaleinsatz treten vorrangig Kontrollkosten auf, zu welchen Kosten zählen, die der Qualifizierung des Arbeitnehmers und der Reduktion seiner Abwanderungsneigung dienen. Diese Kosten treten bei eigenen Arbeitnehmern und bei Arbeitnehmerüberlassung gleichermaßen auf.<sup>444</sup>

Bei der Personalfreisetzung zeigen sich hingegen wieder eklatante Unterschiede. Zwar treten durch das Ausscheiden von überlassenen ebenso wie eigenen Arbeitnehmern Verluste an Humankapital und gegebenenfalls Produktivitätseinbußen ein. Institutionelle Hemmnisse bei der Personalfreisetzung, wie Kündigungsfristen, Einhaltung von Kündigungsschutzklauseln, Ausarbeitung von Sozialplänen, Zahlung von Abfindungen und gegebenenfalls Kosten für die juristische Auseinandersetzung zwischen ausscheidendem Arbeitnehmer und Unternehmen hat bei eigenen Arbeitnehmern allein das Unternehmen selbst zu bewältigen. Auch das Beschäftigungsrisiko trägt es selbst. Im Fall von entliehenen Arbeitnehmern trägt diese Kosten natürlich der Verleiher.

Auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes<sup>445</sup>, der Annahme der Nutzung einer Arbeitnehmerüberlassung über drei Jahre und der Wahl eines Facharbeiters im verarbeitenden Gewerbe als Referenzarbeitnehmer, ergeben die Berechnungen von Crimmann und Lehmann,<sup>446</sup> dass ein Gesamtkostenvorteil der Arbeitnehmerüberlassung bis zu einem kalkulatorischen Aufschlag von 8-12% auf den Stundenverrechnungssatz gegenüber den effektiven Arbeitskosten eigener Arbeitnehmer gegeben ist.

Überträgt man diese differenzierte Betrachtung der Transaktionskosten auf den Gegenstand des Werkvertrages, zeigt sich im Vergleich zur Arbeitnehmerüberlassung eine noch stärkere Verringerung der Transaktionskosten. Da auftragsnehmende Werkvertragsunternehmen nicht in das auftragsgebende Unternehmen eingegliedert sind und nicht dessen Weisungsrecht unterliegen (siehe Kap.2.2.1), entfallen für letzteres alle mit der Einarbeitung, Mitarbeiterführung und Weiterbildung in Verbindung stehende Kosten. Auch kann bei Ausscheiden von Arbeitnehmern aus dem Unternehmen des Werkvertragsnehmers aufgrund der organisatorischen Trennung beider Unternehmen nicht von Verlust an betriebsspezifischem Humankapital gesprochen werden. Einzig Transaktionskosten, welche durch den Vertragsabschluss beider Unternehmen entstehen und gegebenenfalls eintretende Produktivitätseinbußen beim auftragsgebenden Unternehmen bei Beendigung dieses Vertrages schlagen bei letzterem zu Buche.

Eine quantifizierte Gegenüberstellung der Transaktionskosten von eigenen oder entliehenen Arbeitnehmern zu den bei Werksvertragsvergabe anfallenden konnte im Rahmen dieser Arbeit aufgrund des Umfangs der Berechnung nicht untersucht werden. Dennoch kann festgestellt werden, dass aufgrund der gegenüber der Arbeitnehmerüberlassung geringeren Transaktionskosten der kalkulatorische Aufschlag auf die Arbeitskosten für eigene Arbeitnehmer höher als 8-12% ausfallen wird, ohne den finanziellen Vorteil des Werkvertrages gegenüber eigenen Arbeitnehmern zu eliminieren.

Die direkte Gegenüberstellung der Kosten für eigene Arbeitnehmer zu den für entweder entliehene oder per Werkvertrag engagierte bietet sich in erster Linie für Unternehmen an, welche die Motivationen der

<sup>444</sup>Vgl. Andreas Crimmann und Christian Lehmann. „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 103–135, S. 112.

<sup>445</sup>Die verwendeten Daten des Statistischen Bundesamtes umfassen hierbei durchschnittliche Werte von Bruttoarbeitsentgelten, den dazugehörigen Lohnnebenkosten, effektiven Arbeitszeiten von Arbeitnehmern, Anzahl und Arten von Kündigungen sowie Erledigungsarten von Arbeitnehmerklagen gegen Beendigungen von Arbeitsverträgen der verarbeitenden Gewerbes. Vergleichs- und Freisetzungskosten wurden durch Crimmann und Lehmann selbst berechnet.

<sup>446</sup>Vgl. ebd., S. 128.

Flexibilisierung, der Lohnkostenreduktion oder des Outsourcings von Personaldienstleistungen verfolgen, da dafür die Kosten der jeweiligen Strategie mehr oder weniger gut quantifizierbar dargestellt werden können. Ist die reine Lohnkostenreduzierung das angestrebte Ziel, eignet sich der einfache Vergleich aufgrund seines höheren Bestimmtheitsgrades besser als der differenzierte Ansatz unter Einbeziehung der Transaktionskosten für das Personal. Da die Betrachtung dieser Kosten bei Flexibilisierung und Outsourcing von Personaldienstleistungen favorisierenden Unternehmen eine stärkere Rolle spielen, sollten diese nicht den erhöhten Aufwand der Quantifizierung dieser Kosten scheuen.

### 4.3 Attraktivität der einzelnen Motivationen

#### Lohnkostenreduktion

Wie die Umfragen zeigen, welche die Verbreitung von Werkverträgen als Gegenstand der Untersuchung gewählt hatten, ist bei der Wahl von Werkverträgen als Instrument des Outsourcings von Arbeitskräften die Motivation der Lohnkostenreduktion stärker vertreten als bei Arbeitnehmerüberlassung nutzenden Unternehmen. Das ist auch nicht weiter verwunderlich, betrachtet man die bei Werkverträgen besseren Möglichkeiten, eine Lohnkostenreduktion umzusetzen. So ist (der insbesondere für den Niedriglohnsektor wichtige) Mindestlohn für die Arbeitnehmerüberlassung mit derzeit 9,00 € in den westlichen Bundesländern um 0,50 € höher als der für Werkverträge geltende, allgemeine Mindestlohn von 8,50 €. <sup>447</sup> Für überlassene Arbeitnehmer kommen darüber hinaus in vielen Branchen über Branchentarifverträge Tarifzuschläge oder branchenbedingt höhere Mindestlöhne hinzu. Sind des Weiteren rechtliche komplexe Strukturen bei der Unterbeauftragung von Tätigkeiten nicht unerwünscht, wie Beispiele der Fleisch- und Baubranche aus Kapitel 3.3.1 zeigen, ist über Werkvertragsvergabe an GbR oder andere selbständige Unternehmen, unter Umständen unter Umgehung des AEntG, ferner eine weitere massive Reduktion der Lohnkosten möglich. Diese Option ist bei Arbeitnehmerüberlassung durch rechtliche Vorgaben nicht zulässig. So ist es auch nicht erstaunlich, dass Unternehmen, die insbesondere Aufgaben mit geringer Komplexität und Einarbeitungszeit, welche durch die einfache Austauschbarkeit des ausführenden Arbeitnehmers bei gleichzeitig ausreichender Anzahl auf dem Arbeitsmarkt verfügbarer Arbeitnehmer gekennzeichnet sind, fremd vergeben, Werkverträge vermehrt einsetzen.

#### Flexibilisierung

Diese Argumentation ist nicht ohne weiteres auf Unternehmen, welche das Ziel der Flexibilisierung ihres Personals anstreben, übertragbar. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die in den Studien beleuchteten Unternehmen den flexiblen Personaleinsatz nicht nur auf gering qualifizierte Arbeitnehmer anwenden, sondern auch auf Facharbeiter und sogar Spezialisten und Experten erweitern. Die einfache Verfügbarkeit dieser Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt sinkt jedoch grundsätzlich mit Anstieg ihrer Qualifikation. Verfügbarkeit und Qualifikation wirken sich jedoch direkt auf die Entlohnung dieser Arbeitskräfte aus. Das zeigt auch die von Lehmann, Gantz und Eichel <sup>448</sup> durchgeführte Untersuchung zu Kosten der Ar-

<sup>447</sup> Bei dem Mindestlohn für Arbeitnehmerüberlassung in den östlichen Bundesländern besteht derzeit mit ebenfalls 8,50 € kein Unterschied zum Mindestlohn für Werkverträge.

<sup>448</sup> Vgl. Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“, a. a. O., S. 58.

beitnehmerüberlassung im Vergleich zur Stammebelegschaft, wobei sich eine Dreiteilung ergibt: 39% der befragten Unternehmen gaben an, für überlassene Arbeitnehmer geringere oder eher geringe Kosten, 28% etwa gleich hohe und 33% sogar höhere oder eher höhere Kosten zu haben (siehe Kap.3.3.1). Nun zeigte die Betrachtung der Transaktionskosten bei Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen, dass die bei Werkverträgen für auftragsgebende Unternehmen diese noch geringer sind als bei der Arbeitnehmerüberlassung. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass diese von den Unternehmen, bei denen diese Kosten anfallen, auch eingepreist werden.

Grundsätzlich eignen sich beide Instrumente des Outsourcings hervorragend für den flexiblen Personaleinsatz. So betragen bei der Arbeitnehmerüberlassung die Zeiten für Aufbau oder Trennung von entsprechenden Arbeitskräften nur wenige Tage bis Wochen. Bei Werkverträgen ist eine Ausweisung der benötigten Auftragslast a priori nicht einmal notwendig<sup>449</sup> und, wenn gewünscht, allein durch die Übergabe einzelner Arbeitsaufträge direkt steuerbar.<sup>450</sup> Allerdings ist bei Werkverträgen davon auszugehen, dass sich das werkvertragsnehmende Unternehmen entweder über Klauseln im Werkvertrag gegenüber all zu hoher Fluktuation in der Auftragslage schützen wird oder auf Basis der Erfahrung mit früheren Werkverträgen ähnlicher Art die Flexibilität der Auftragslage in den angebotenen Preis übersetzen wird, während Schwankungen im Personalbedarf bei der Arbeitnehmerüberlassung immanenter Bestandteil des Vertrages sind. Aus den genannten Gründen bietet aus Sicht des Autors die Arbeitnehmerüberlassung geringfügige Vorteile gegenüber dem Werkvertrag zur Umsetzung der Motivation des flexiblen Personaleinsatzes.

### **Personaldienstleistungen**

Wie bereits in Kap.3.3.3 ausgeführt, zeichnen sich Unternehmen, die sich Verleiher und Werkvertragsunternehmen als Personaldienstleister bedienen, durch Bedarfe an höher qualifizierten Arbeitskräften bei gleichzeitig im Vergleich hoher Übernahmequote dieser Arbeitnehmer in das eigene Unternehmen aus. Dafür wird die Eignung der externen Arbeitnehmer im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung oder dem Zeitraum des Werkvertrages geprüft. Da überlassene Arbeitnehmer in die betrieblichen Abläufe des Entleihers eingebunden werden können, dies bei Werksvertragsnehmern per definitionem aber nicht zulässig ist, ist die Arbeitnehmerüberlassung per se besser für die Verfolgung dieser Motivation geeignet. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Verleiher und Werkvertragsunternehmen, welche sich als Personaldienstleistungsunternehmen verstehen, in der Regel beide Instrumente des Outsourcings anbieten. Somit kann das vom auftragsgebenden Unternehmen favorisierte Instrument beim Personaldienstleistungsunternehmen direkt gewählt werden.

### **Risikoverlagerung**

Personaldienstleistungsunternehmen können auch bei der Risikominimierung für das auftragsgebende Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. So bietet bei gewünschtem Einsatz von Werkverträgen die Wahl eines Vertragspartners mit Zulassung für Arbeitnehmerüberlassung die Möglichkeit, das Risiko,

<sup>449</sup>Da Werksverträge ein bestimmtes Werk und nicht Anzahl von Personal zum Vertragsgegenstand haben.

<sup>450</sup>Wenn beispielsweise die Bearbeitung von bestimmten Bauteilen fremd vergeben wurde, kann allein über die Anzahl der über die Zeit zur Bearbeitung an den Werksvertragsnehmer übergebenen Bauteile die Flexibilisierung kontrolliert werden.

juristische und damit finanzielle Konsequenzen für das Unternehmen im Falle des Nachweises von Scheinwerkträgen, vollständig zu eliminieren. Diese hat dann das Werkvertragsunternehmen zu tragen (siehe Kap.2.3.1.4).

Risiken (und alle im Folgenden genannten Entscheidungsfaktoren) sind im Gegensatz zu Lohn- und Transaktionskosten meist nur sehr approximativ zu beziffern – diesbezügliche Entscheidungen für oder gegen das jeweilige Instrument des Outsourcings ergo eher erfahrungsbasiert. So ist es schwierig, das Erfolgsrisiko eines Projektes zu quantifizieren. Wird jedoch der Werkvertrag als Mittel gewählt, wird das gesamte Geschäftsrisiko dieses Projektes per se an den Werkvertragsnehmer übergeben. Bei der Arbeitnehmerüberlassung verbleibt es beim entleihenden Unternehmen (siehe Kap.2.2.1).

Das Beschäftigungsrisiko, welches bereits unter der Motivation „Flexibilisierung“ thematisiert wurde, geht dagegen in beiden Fällen (Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung) auf den Vertragspartner über.

#### **Konzentration auf Kernkompetenzen**

Unternehmen, welche als Motivation die Konzentration auf Kernkompetenzen angegeben haben, beschreiben aus Sicht des Autors mit dieser Antwort nur, dass sie Outsourcing betreiben, da es sich um die ursprüngliche Grundidee des Outsourcings handelt. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, Schlüsse bezüglich der Attraktivität des gewählten Mittels des Outsourcings zu ziehen. Zwar werden im Zuge der Konzentration auf Kernkompetenzen meist Aufgabenbereiche und nicht Positionen extern vergeben – dennoch erfüllt die Arbeitnehmerüberlassung diese Motivation im Ergebnis ebenso treffend. Einzig bei genauerer Ausdifferenzierung des extern zu vergebenden Auftrags ist die Vorteilhaftigkeit des einen oder anderen Outsourcinginstruments möglich zu bestimmen. Handelt es sich um Tätigkeiten, die schwierig von den internen Unternehmensabläufen zu trennen sind, so mag die Arbeitnehmerüberlassung die zweckmäßigere Wahl sein. Bei klar abzugrenzenden Aufgabenbereichen, wie beispielsweise der Administration der IT-Infrastruktur, kann der Werkvertrag die empfehlenswertere Wahl sein.

#### **Schutz des Stammpersonals vor Veränderungen**

Ähnlich verhält es sich bei Outsourcing zum Schutz der Stammschicht. Auch hier wird durch das Outsourcing dem Personal durch die Unternehmensleitung eine klare Trennung zwischen als Kernbereich und schützenswert betrachteten Aufgabenbereichen und denen für das Unternehmen mit niedrigerer Priorität behafteten aufgezeigt. Werden die Randbereiche durch überlassene Arbeitnehmer ausgefüllt, ist die Trennung weniger scharf, da diese ebenso in den Betriebsablauf integriert sind. Bei Vergabe an Werkvertragsarbeiter ist die Grenze dementsprechend stärker vollzogen. Die Motivation wird aber von beiden Modi erfüllt.

#### **Disziplinierung des Stammpersonals**

Gleiches gilt für das Gegenteil, bei dem das Unternehmen anstrebt, seine eigene Belegschaft durch das Signal der Austauschbarkeit zu disziplinieren. Auch hier wird diese Intention bereits dadurch realisiert, dass Outsourcing betrieben wird. Die Wahl des Mittels ist dabei unerheblich.

### **Disziplinierung oder Umgehung des Betriebsrates**

Steht es dagegen im Bestreben des Unternehmens, nicht das Personal, sondern den Betriebsrat zu schwächen, zu umgehen oder zu disziplinieren, werden Unterschiede in der Wahl des Outsourcinginstrumentes deutlich. So besitzt der Betriebsrat bezüglich der Einstellung von überlassenen Arbeitnehmern nur ein Zustimmungsverweigerungsrecht. Darüber hinaus werden Leiharbeiter nicht in die Ermittlung der Betriebsgröße oder die Anzahl der Freistellungen für Betriebsräte einbezogen. Für Werkvertragsarbeitnehmer jedoch reduzieren sich die Rechte des Betriebsrates auf ein „Informationsrecht über die Beschäftigung von Personen, die zwar auf dem Betriebsgelände sind, jedoch nicht in einem direkten Arbeitsverhältnis zum Betrieb stehen“,<sup>451</sup> da Werkvertragsarbeitnehmer de jure nicht im Kundenbetrieb integriert sind. Des Weiteren gibt es bei beiden Instrumenten die Möglichkeit, Forderungen des Betriebsrates für die Stammebelegschaft mit einer Erhöhung der Outsourcingquote zu beantworten.

### **Image**

Das Image eines Unternehmens hängt nicht zuletzt vom Umgang mit seinen Mitarbeitern ab. So kann das Stigma des Entlassens bei betriebsbedingten Kündigungen lange anhaften. Müssen jedoch bei Auftragsrückgang keine eigenen Arbeitnehmer entlassen werden, entgeht das Unternehmen diesem Imageverlust. Auch kann es bei Stakeholdern ein positives Image aufgrund hoher Kennzahlen zur Unternehmensproduktivität aufbauen oder halten (siehe Kap.3.3.1). Beides ist durch Outsourcing möglich, unabhängig von der Wahl des Mittels.

Ist das Instrument des Outsourcings allerdings in der Öffentlichkeit negativ konnotiert, kann dieses negative Bild auf das Unternehmen selbst zurückfallen. Muss dies befürchtet werden, ist der Werkvertrag der Arbeitnehmerüberlassung derzeit vorzuziehen, da Werkverträge in der Öffentlichkeit noch weitaus weniger bekannt sind – dagegen Arbeitnehmerüberlassung bereits durch mehrere Skandale (z.B. bei Anton Schlecker e.K.) vorbelastet ist. Selbstredend ist in Zukunft auch möglich, dass Werkverträge ein verstärkt negatives Image erfahren.

### **Substitution von Arbeitnehmerüberlassung**

Wurden in der Vergangenheit bereits negative Erfahrungen mit der Arbeitnehmerüberlassung gemacht, können dem unterschiedliche Ursachen zugrunde liegen (siehe Kap.3.4.3). Das Unternehmen hat nun die Wahl, zurück zum Aufbau der Stammebelegschaft zu gehen oder ein anderes Mittel für Outsourcingvorhaben zu wählen. Im Rahmen dieser Untersuchung liegt der Vorteil bei dieser Wahl naturgemäß beim Werkvertrag. Ein umgekehrtes Bestreben (Abkehr von Werkverträgen hin zur Arbeitnehmerüberlassung) wurde von keiner der verwendeten Quellen beschrieben.

### **Nutzung moderner Personalinstrumente**

Schlussendlich lässt sich für Unternehmen, deren Motiv die Nutzung moderner Personalinstrumente ist, annehmen, dass keine bewusste Entscheidung hin zu einem bestimmten Instrument des Outsourcing getroffen wurde. Die jeweilige Attraktivität für die zwei Optionen bleibt daher hierfür unbestimmt.

---

<sup>451</sup> Manske und Scheffelmeier, *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme*, a. a. O., S. 46.

In der folgenden Tabelle sind die betrachteten Argumente bezüglich der Attraktivität von Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen als Mittel der Umsetzung eines Outsourcingvorhabens in qualitativen Kategorien zusammengefasst dargestellt. Eine quantitative Auswertung ist aufgrund der unterschiedlich hohen Auswirkung und Bestimmtheitsmaß nicht möglich. Dabei bezeichnen die Symbole -, o und + respektive negative, indifferente oder positive Aspekte nach Sicht des Autors.

|  | Arbeitnehmerüberlassung |   | Werkvertrag |  |
|--|-------------------------|---|-------------|--|
| Motivation                               |                         | Begründung  |             | Begründung   |
| Lohnkostenreduktion                      | -                       | Branchenzuschläge, höherer Branchenmindestlohn  | ++          | geringerer allgemeiner Mindestlohn, komplexe Unterbeauftragung möglich   |
| Flexibilisierung                         | ++                      | Personalauf- und -abbau kurzfristig möglich, Flexibilität immanenter Vertragsgegenstand   | +           | Vergütung direkt über Auftragslast steuerbar   |
| Personaldienstleistungen                 | +                       | Eignungsprüfung unter Integration in die eigenen Betriebsprozesse   | o           | -  |
| Risikoverlagerung                        | o                       | -   | ++          | bei ANÜ-Zulassung Eliminierung des Risikos Schein-Werkvertrag, Übertragung des Geschäftsrisikos auf Werkvertragsunternehmen  |
| Konzentration auf Kernkompetenzen        | o                       | Auswirkung unbestimmt   | o           | Auswirkung unbestimmt  |
| Schutz der Stammbesellschaft             | o                       | kein Vor- oder Nachteil zu erkennen   | o           | kein Vor- oder Nachteil zu erkennen  |
| Disziplinierung der Stammbesellschaft    | o                       | kein Vor- oder Nachteil zu erkennen   | o           | kein Vor- oder Nachteil zu erkennen  |
| Disziplinierung des Betriebsrates        | ++                      | ausschließlich Zustimmungsverweigerungsrecht bei Verträgen, keine Einbeziehung bei Ermittlung Betriebsgröße oder Anzahl der Freistellungen, Erhöhung der Outsourcingquote bei Forderungen des Betriebsrates möglich | +++         | ausschließlich Informationsrecht über die Beschäftigung von Personen auf dem Betriebsgelände, de jure nicht im Kundenbetrieb integriert, Erhöhung der Outsourcingquote bei Forderungen des Betriebsrates möglich |
| Image                                    | -                       | Arbeitnehmerüberlassung schlechteres Image in der Öffentlichkeit  | o           | -  |
| Substitution von Arbeitnehmerüberlassung | o                       | -   | (+)         | Werkvertrag einzig betrachtete Alternative   |
| Nutzung moderner Personalinstrumente     | o                       | Auswirkung unbestimmt   | o           | Auswirkung unbestimmt  |

**Tabelle 4:** Qualitative Bewertung der Attraktivität der jeweiligen Motivationen (eigene Darstellung)

### 4.4 Kombination aus mehreren Motivationen

Untersuchungen von Evers,<sup>452</sup> welche auf Basis der Studienergebnisse des Projektes Flex4Work durchgeführt wurden, zeigen darüber hinaus, dass nur gut ein Viertel der Unternehmen (26%) ausschließlich eine Motivation bei der Entscheidung zur Wahl eines Outsourcinginstrumentes verfolgt. Ein Prozent der befragten Unternehmen führen dagegen sogar alle sechs zur Auswahl stehenden Motivationen an. Eigene Berechnungen auf Basis der von Evers benannten Häufigkeiten ergeben, dass von Unternehmen mit Outsourcingbestrebungen die Umsetzung von im gewichteten Mittel 2,3 Motivationen<sup>453</sup> angestrebt wird. Auch statistische Auswertungen von Lehmann, Gantz und Eichel<sup>454</sup> zeigen, ebenfalls auf Basis der Studie Flex4Work, dass von etwas mehr als zwei Dritteln (68%) der befragten Unternehmen mehr als nur eine Metastrategie verfolgt wird.

Dabei gilt es für Unternehmen, die sich mit dem Sachverhalt des Outsourcings befassen, die Beziehung dieser Ziele zu eruieren. So stellen beispielsweise der „Schutz des Stammpersonals vor Veränderungen“ und die „Disziplinierung von Stammpersonal“ für dasselbe Projekt antinome Ziele dar. Ein Unternehmen kann seinem Stammpersonal durch Fremdvergabe entweder vermitteln, wie austauschbar es ist. Oder es signalisiert seiner Belegschaft, dass bestimmte Bereiche des Unternehmens von Outsourcing dauerhaft ausgenommen sind, gewährleistet damit Stabilität und beugt der Abwanderung von Know-How-Trägern vor.

| Motivation                                      | Lohnkostenreduktion | Flexibilisierung | Personaldienstleistungen | Konzentration auf Kernkompetenzen | Nutzung moderner Personalinstrumente | Substitution von Arbeitnehmerüberlassung | Disziplinierung des Stammpersonals | Schutz des Stammpersonals vor Veränderungen | Disziplinierung oder Umgehung des Betriebsrates | Risikoverlagerung | Image |
|---|---------------------|------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|---|---|-------------------|-------|
| Lohnkostenreduktion                             | c                   | k                | i                        | i                                 | c                                    | c  | c                                  | c   | c   | c                 | u     |
| Flexibilisierung                                | k                   | i                | i                        | k                                 | c                                    | c  | c                                  | c   | c   | c                 | u     |
| Personaldienstleistungen                        | i                   | i                | k                        | k                                 | c                                    | k  | c                                  | k   | c   | c                 | u     |
| Konzentration auf Kernkompetenzen               | i                   | i                | i                        | i                                 | i                                    | i  | i                                  | i   | i   | i                 | i     |
| Nutzung moderner Personalinstrumente            | i                   | i                | i                        | i                                 | i                                    | i  | i                                  | i   | i   | i                 | i     |
| Substitution von Arbeitnehmerüberlassung        | c                   | i                | i                        | i                                 | c                                    | i  | c                                  | c   | c   | c                 | u     |
| Disziplinierung des Stammpersonals              | a                   | c                | c                        | c                                 | c                                    | a  | c                                  | c   | c   | c                 | u     |
| Schutz des Stammpersonals vor Veränderungen     | k                   | c                | c                        | c                                 | c                                    | k  | c                                  | c   | c   | c                 | u     |
| Disziplinierung oder Umgehung des Betriebsrates | c                   | c                | c                        | c                                 | c                                    | c  | c                                  | c   | c   | c                 | u     |
| Risikoverlagerung                               | u                   | u                | u                        | u                                 | u                                    | u  | u                                  | u   | u   | u                 | u     |
| Image   | u                   | u                | u                        | u                                 | u                                    | u  | u                                  | u   | u   | u                 | u     |

i = indifferent  
 k = konkurrierend  
 c = komplementär  
 a = antinom  
 u = unbestimmt

Abbildung 16: Zielebeziehungen der Motivationen für Outsourcing (eigene Darstellung)

<sup>452</sup>Vgl. Evers, „Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität“, a. a. O., S. 61.

<sup>453</sup>Mit einer Standardabweichung von  $\sigma = 1, 1$

<sup>454</sup>Vgl. Lehmann, Gantz und Eichel, „Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung“, a. a. O., S. 200.

Outsourcing zum Zweck der „Rekrutierung von Personal“ und „Erhöhung der Flexibilität“ bilden (zumindest für dasselbe Projekt) konkurrierende Ziele. So zeigen Lehmann, Gantz und Eichel,<sup>455</sup> dass Unternehmen, welche Flexibilisierung als Outsourcingziel verfolgen, ihren Wettbewerbserfolg erhöhen, wenn sie zwar eine hohe Nutzungsintensität, aber gleichzeitig eine geringe Übernahmequote aufweisen. Bei Unternehmen, welche Werkvertragsunternehmen oder Verleiher als Personaldienstleister einsetzen, ist der Unternehmenserfolg von umgekehrter Proportionalität dieser beiden Faktoren gekennzeichnet.

Flexibilisierung und Reduktion des Geschäftsrisikos sind dagegen komplementäre Ziele, da eine hohe Outsourcingquote für die Erfüllung beider Zielsetzungen förderlich ist.

In Abbildung 16 sind die Zielbeziehungen der Motivationen nach Einschätzung des Autors im Überblick dargestellt. Auf eine tiefer gehende Analyse der Zielbeziehungen von jeweils zwei oder mehr Motivationen zueinander wird in dieser Arbeit mit Hinblick auf den Umfang der Arbeit verzichtet. Die Abbildung dient jedoch dem Hinweis auf den Sachverhalt, dass sich die Attraktivitäten der einzelnen Zielsetzungen bei der Wahl eines Outsourcinginstruments für ein Unternehmen gegenseitig beeinflussen und bezüglich eines Instrumentes in einem Verbund aus Motivationen aggregieren, reduzieren oder sogar annullieren können.

---

<sup>455</sup>Vgl. Christian Lehmann, Janin Gantz und Christian Eichel. „Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 4. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 189–216, S. 200.



## 5 Fazit

Die in dieser Arbeit analysierten Studien offenbarten ein weites Spektrum an Beweggründen, welche von Unternehmen mit unterschiedlicher Wichtigkeit und Intensität verfolgt werden. Welches Outsourcing-instrument sich zur Umsetzung einer jeweiligen Motivation besser eignet, wurde im vorangegangenen Kapitel dargelegt. Inwieweit sich die gewonnenen Erkenntnisse zur Beantwortung der in Kapitel 1.2 aufgestellten Hypothesen eignen, wird im folgenden erörtert werden.

Die erste Hypothese – *Lohnkostenreduktion repräsentiert nicht die häufigste für Outsourcing<sup>456</sup> betreibende Unternehmen zugrunde liegende Motivation* – lässt sich im Rahmen der vorgelegten Analysen hauptsächlich, aber nicht allgemeingültig bestätigen. So zeigen alle durchgeführten Studien übereinstimmend, dass die Meta-Motivation der Lohnkostenreduktion weit hinter anderen (Meta-)Motivationen zurücksteht<sup>457</sup> (siehe Abb.22 - 25 im Anhang). Auch im Vergleich der über alle Studien gemittelten (Meta-)Motivationen belegt Lohnkostenreduktion mit 19% das am seltenste genannte Motiv.

Selbst unter Einbeziehung der Vermutung, dass diese Meta-Motivation aufgrund von sozialer Erwünschtheit unrealistisch selten genannt wurde<sup>458</sup> (siehe Kap.3.3.1), scheinen Unternehmen zumindest der Meta-Motivation der Flexibilisierung des Personals den Vorzug zu geben.<sup>459</sup>

Bei näherer Betrachtung einzelner Branchen stellt sich die Situation aber differenzierter dar. So stellte beispielsweise Haubner<sup>460</sup> fest, dass in der Fleisch- und Bauindustrie das Motiv der Lohnkostenreduktion (bei Werksvertragsvergabe) vorherrsche, in der Metallindustrie dagegen vorrangig die Verlagerung des Beschäftigungsrisikos im Vordergrund steht. Das ist konsistent mit den betrachteten Studien (IAB, IAQ, Flex4Work, FlexPro), welche auf die Branche des verarbeitenden Gewerbes fokussiert waren. Studien in der Pflegebranche ergaben dagegen, dass die Personalrekrutierung das Hauptmotiv der Entleihbetriebe (für Arbeitnehmerüberlassung) darstellt.<sup>461</sup>

Die Unternehmensgröße scheint dagegen keinen Einfluss auf die Motivlage zu haben. Das ist daraus ersichtlich, dass in der Studie FlexPro vorrangig kleine und mittelständige Unternehmen befragt wurden. Die Ergebnisse der Studien FlexPro widersprechen aber nicht den anderen Befragungen, bei welchen keine Differenzierung nach Unternehmensgröße vorgenommen wurde, sondern ergeben mit ihnen gemeinsam ein konsistentes Bild.

Zusammengenommen lässt das den Schluss zu, dass Lohnkostenreduktion immer dann stärker als Motivation für Unternehmen hervortritt, wenn die Fremdvergabe im Bereich gering qualifizierter Arbeitnehmer im Niedriglohnsektor angestrebt wird und dieses für Unternehmen nicht (mehr) das vorrangige Ziel des Outsourcing repräsentiert. Dass das Motiv Lohnkostenreduktion bei Werkverträgen stärker vertreten ist

---

<sup>456</sup>Hier beschränkt auf die Betrachtung von Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag.

<sup>457</sup>IAQ: mit 35% an Stelle 7 von 9 Antwortmöglichkeiten, Flex4Work: mit 10% an Stelle 5 von 6 Antwortmöglichkeiten, FlexPro: mit 11% an Stelle 6 von 7 Antwortmöglichkeiten, IAB: Motivation nicht in der Studie enthalten

<sup>458</sup>Eigene Abschätzungen ergaben für Arbeitnehmerüberlassung betreibende Unternehmen 39%, für Werkverträge einen nicht quantifizierbaren höheren Wert

<sup>459</sup>Eine der Meta-Motivation Flexibilisierung zugeordnete Motivation war in allen Studien der meist genannte Beweggrund; IAB: „Voraussichtlich geringe Dauer des Einsatzes, zeitlich begrenzter Bedarf (z. B. saisonal, zur Abdeckung von Auftragsspitzen)“ mit 73%, IAQ: „Flexibilität steigern“ mit 83%, „Flexibler Personaleinsatz“ mit 88%, „Abfangen von Auftragsspitzen“ mit 87% (siehe Abb.22 - 25 im Anhang)

<sup>460</sup>Vgl. Haubner, „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“, a. a. O., S. 28ff.

<sup>461</sup>Vgl. Bräutigam, Dahlbeck und Enste, „Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege.“, a. a. O., S. 23.

als bei Arbeitnehmerüberlassung, ist darauf zurückzuführen, dass durch fehlende Tarifverträge bei Werkverträgen diese Arbeitnehmer im Vergleich meist kostengünstiger sind als überlassene Arbeitnehmer.<sup>462</sup> Ebenso zeigen die Analysen des vorangegangenen Kapitels, dass auch Hypothese 2 – *die Frage nach der Attraktivität des Mittels für Outsourcingvorhaben ist nicht generell, sondern nur differenziert auf die jeweiligen, von Unternehmen angestrebten Zielsetzungen zu beantworten* – bestätigt werden kann. So bieten Werkverträge bei den Beweggründen Lohnkostenreduktion, Verlagerung von Risiken, Disziplinierung oder Umgehung des Betriebsrates, Image (und rein formell auch bei der Substitution von Arbeitnehmerüberlassung) Vorteile gegenüber der Arbeitnehmerüberlassung. Ist eine erhöhte Flexibilisierung des Personals oder Outsourcing zum Zweck des Bezugs von Personaldienstleistungen hingegen das vorrangige Motiv, bietet Arbeitnehmerüberlassung gegenüber Werkverträgen die größeren Vorteile. Für die Motive Schutz oder Disziplinierung der Stammbesellschaft sind beide Beschäftigungsformen gleichermaßen gut anwendbar. Die Motivationen Konzentration auf Kernkompetenzen und Nutzung moderner Personalinstrumente lassen dagegen keine Rückschlüsse auf etwaige Vor- und Nachteile des Outsourcinginstrumentes zu. Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit, wurden Zielbeziehungen der Motivationen untereinander nur genannt und nicht detailliert betrachtet. In weiterführenden Analysen bietet es sich an, diesen Punkt genauer zu beleuchten, da die Attraktivität des Outsourcinginstrumentes durch mögliche Zielkonglomerate weitaus stärker determiniert werden kann.

Ob schließlich die Nutzung von Werkverträgen im Vergleich zu Arbeitnehmerüberlassung vorteilhafter ist, hängt stark von der Motivlage (einzeller oder mehrerer Motivationen) der einsetzenden Unternehmen ab. So lässt sich die Hypothese 3 und zugleich Forschungsfrage dieser Arbeit – *ob Werkverträge eine zur Arbeitnehmerüberlassung attraktive Alternative für entleihende bzw. beauftragende Unternehmen darstellen und das Potential besitzen, unter der Prämisse hypothetisch gleichbleibender rechtlicher Rahmenbedingungen, Arbeitnehmerüberlassung als bevorzugten Modus für die Fremdvergabe von Arbeit abzulösen* – nicht eindeutig oder abschließend beantworten.

Allein die Schätzungen der Anzahl in Werkverträgen Beschäftigter, welche zwischen 300.000 und 900.000 rangieren (siehe Kap.2.2.2), zeigen, dass Unternehmen Werkverträge zumindest in ähnlicher Größenordnung wie Arbeitnehmerüberlassung (927.000 im August 2011, siehe Kap.2.1.3) einsetzen und damit Werkverträge für eine Vielzahl von Unternehmen bereits zu einer Alternative zur Arbeitnehmerüberlassung geworden sind.

Die Untersuchungen offenbaren aber auch, dass zumindest bei Unternehmen, welche mit Outsourcing vorrangig das Ziel anstreben, Risiken durch Verlagerung auf externe Anbieter zu minimieren (insbesondere das allgemeine Geschäftsrisiko und das Risiko für Konsequenzen bei Aufdeckung von Scheinwerkverträgen<sup>463</sup>), Lohnkosten zu verringern ebenso wie ihre Betriebsräte unter Druck zu setzen, Werkverträge signifikante Vorteile gegenüber Arbeitnehmerüberlassung besitzen. Von einer möglichen Ablösung der Arbeitnehmerüberlassung als Mittel zur Fremdvergabe kann jedoch nicht gesprochen werden, da für Unternehmen wichtige Beweggründe, wie der flexiblen Anpassung des Personalstamms an die Auftragslage oder den Bezug von Personaldienstleistungen, die Arbeitnehmerüberlassung das höhere Potential bietet.

---

<sup>462</sup> Auch enthalten in der Motivation „Substitution von Arbeitnehmerüberlassung“.

<sup>463</sup> Letzteres durch Wahl eines Werkvertragsnehmers mit Zulassung für Arbeitnehmerüberlassung.

Dabei gilt es zu beachten, dass aufgrund der Quellenwahl sich die Aussagekraft der durchgeführten Analyse weitgehend auf das verarbeitende Gewerbe beschränkt. Es böte sich an, ähnliche Betrachtungen auch für andere Branchen durchzuführen (wie etwa für die Branchen Schutz & Sicherheit, Gesundheit & Soziales oder Tourismus), da, wie bereits eingangs erwähnt, die Motivlage durchaus von der des verarbeitenden Gewerbes abweichen kann.

Schließlich ist eine abschließende Bewertung der Attraktivität von Outsourcinginstrumenten nur unter Einbeziehung aller seiner Varianten möglich. So wurden beispielsweise die ebenfalls häufig verwendeten Instrumente Dienstvertrag und Solo-Selbständigkeit,<sup>464</sup> sowie mögliche Verkettungen aller Instrumente in dieser Arbeit außer Acht gelassen.

---

<sup>464</sup>Im Fall der Solo-Selbständigkeit muss beispielsweise das Motiv der „Verlagerung von Risiken“ neu bewertet werden, da bei Vergabe von Werkverträgen an einzelne Personen das Risiko der Schein-Selbständigkeit besteht. Die juristischen Konsequenzen hätte das beauftragende Unternehmen zu tragen. Aus diesem Grund wählen Unternehmen zur Verhinderung dieses Risikos eher die Arbeitnehmerüberlassung als Outsourcinginstrument.

## 6 Ausblick

Die vorgelegte Arbeit stellt nur eine Momentaufnahme unter den gegebenen, derzeit gültigen juristischen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dar. So weist beispielweise Strack<sup>465</sup> darauf hin, dass Flexibilität nur bei ausreichend auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Arbeitnehmern, insbesondere beim Einsatz von Facharbeitern, umsetzbar ist. Ist dies nicht der Fall, kann der Mangel an Arbeitskräften auch nicht durch externe Dienstleister kompensiert werden. Strack prognostiziert in seiner Studie für Deutschland für das Jahr 2030 einen Arbeitskraftmangel von 5,8 - 7,7 Millionen Arbeitnehmern. Es bleibt also offen, ob das Motiv der Flexibilisierung seinen so hohen Stellenwert für Unternehmen behalten wird.

Ebenso ändern sich politische Rahmenbedingungen. So sieht der von Bundesarbeitsministerin Nahles vorgelegte und am 01.04.2017 inkrafttretende Gesetzesentwurf vor, dass überlassene Arbeitnehmer nach spätestens 9 Monaten (Ausnahmen möglich) dieselbe Vergütung erhalten wie ein vergleichbarer Arbeitnehmer des entleihenden Unternehmens („Equal Pay“)<sup>466</sup> und die Überlassungshöchstdauer auf 18 Monate (Ausnahmen möglich) beschränkt wird. Für Werkvertragsunternehmen ändert sich mit der Abschaffung der sog. „Vorratsverleiherlaubnis“ dahingehend die Rechtslage, dass bei Ermittlung eines Scheinwerkvertrages das Arbeitsverhältnis nicht nachträglich als Arbeitnehmerüberlassung im Zuge der Legalisierung des Arbeitsverhältnisses umdeklariert werden darf. Darüber hinaus werden die Informationsrechte der Betriebsräte solcherart gestärkt, dass sie über Art und Umfang fremd vergebener Aufgaben, sowie deren vertraglicher Ausgestaltung informiert werden müssen.<sup>467</sup>

Die Auswirkungen dieser veränderten Rahmenbedingungen auf das Motivationsgefüge und, davon abgeleitet, auf die Attraktivität des jeweiligen Outsourcinginstrumentes, kann nur in weiterführenden Studien erneut untersucht werden.

Aus Sicht des Autors schränkt der Gesetzesentwurf Arbeitnehmerüberlassung weiterhin nicht konsequent ein. So ist es zwar vorgeschrieben, den überlassenen Arbeitnehmer nach maximal 18 Monaten zu übernehmen. Es kann ihm aber ein Arbeitsvertrag angeboten werden, dessen Bestandteile, wie etwa die Vergütung, für ihn nicht annehmbare Bedingungen enthalten. Auch kann die Beschreibung der überlassenen Position geändert werden, so dass eine erneute Arbeitnehmerüberlassung möglich ist.

Die dargelegten Ausführungen lassen aus Sicht des Autors die Vermutung zu, dass aufgrund des auch zukünftig weiterhin hohen internationalen Wettbewerbsdrucks und damit einhergehenden notwendigen Produktivitätssteigerungen für Unternehmen, die Zahl der vergleichsweise inflexiblen sog. „Normalarbeitsverhältnisse“ weiter zurückgehen wird. Externe Arbeitskräfte werden diese Lücke füllen, da die Aufnahme und Beendigung dieser Arbeitsverhältnisse für Unternehmen mit ungleich weniger Ressourcen und Auf-

---

<sup>465</sup> Vgl. Rainer Strack, „Der deutsche Arbeitsmarkt im Zeichen des Mangels“. In: *Die halbierte Generation - Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und ihre Folgen für das Wirtschaftswachstum in Deutschland*. The Boston Consulting Group, Mai 2015.

<sup>466</sup> Nach wie vor fehlt im Gesetz eine Definition der Gehaltsbestandteile, die zu Equal Pay gehören. Es ist also möglich, dass zukünftig auch über das Bruttojahresentgelt hinausgehende Vergütungen, wie beispielsweise Dienstwagen oder Provisionen, ebenso der Berechnung des „Equal Pay“ zugrunde gelegt werden können.

<sup>467</sup> Vgl. Andrea Nahles. *Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Gesetze*. abgerufen am 03.11.2016. URL: <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Schwerpunkte/referententwurf-arbeitnehmerueberlassungsgesetz.pdf>.

wänden verbunden ist. Eine Verschiebung der Nutzungsintensität innerhalb der Outsourcinginstrumente ist jedoch denkbar. Sollte die Arbeitnehmerüberlassung aufgrund politischer Vorgaben unattraktiver werden, übernehmen Selbständige oder Werkverträge ihren Platz. Wie Ausführungen zum Unternehmen ml&s zeigen (siehe Kap.3.3.2), ist nur ein geringer Anteil an (beispielsweise über Vergütungskonzepte) identifikatorisch an das Unternehmen gebundenen Personals notwendig, um das Unternehmen effizient und innovativ am Markt bestehen zu lassen. Nahezu alle von kurzer Anlernzeit geprägten oder thematisch und organisatorisch in sich geschlossenen Arbeitsbereiche können bei Bedarf extern vergeben werden. Ein politisches Entgegenwirken gegen diese Entwicklung kann aus Sicht des Autors nur mittels Aufweichung der in den letzten Jahrzehnten erkämpften Rechte und Schutzmechanismen, wie beispielsweise dem Kündigungsschutz, realisiert werden.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alewell, Dorothea u. a. „Die betriebliche Nachfrage nach Personaldienstleistungen – Bausteine eines Theorieentwurfs“. In: *Berichte des Sonderforschungsbereichs* 580 (2005).
- Antoni, Manfred und Elke J Jahn. „Arbeitnehmerüberlassung: Boomende Branche mit hoher Fluktuation“. In: *IAB Kurzbericht* 14.2006 (2006), S. 1–8.
- Atkinson, John. „Manpower strategies for flexible organisations“. In: *Personnel management* 16.8 (1984), S. 28–31.
- Barlen, Vivien. *Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall*. Techn. Ber. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, 2014.
- Becker, Friedrich und Hartmut Kreikebaum. *Zeitarbeit: gewerbsmässige Arbeitnehmerüberlassung*. Forkel-Verlag, 1982.
- Bellmann, Lutz, Andreas Crimmann und Susanne Kohaut. „Zeitarbeit aus betrieblicher Perspektive“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. München und Mehring: Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 27–38.
- Benner, Christiane. *Betriebsrätebefragung Werkverträge – Missbrauch stoppen*. Presse Hand-out. IG Metall, Sep. 2015. URL: [https://www.igmetall.de/2015\\_01\\_09\\_PK\\_Werkvertrage\\_Benner\\_ce3cbc39c5cebbe71718eebc20e5f0e638a7eafd.pdf](https://www.igmetall.de/2015_01_09_PK_Werkvertrage_Benner_ce3cbc39c5cebbe71718eebc20e5f0e638a7eafd.pdf).
- Bonin, Holger und Ulrich Zierahn. „Machbarkeitsstudie zur Erfassung der Verbreitung und Problemlagen der Nutzung von Werkverträgen“. In: *Berlin: ZEW* (2012).
- Bornewasser, Manfred und Gudrun Haseloh. „Zeitarbeitnehmer. Beschäftigte zweiter Klasse? Probleme und Lösungen beim Einsatz von Zeitarbeitnehmern“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 2. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 149–166.
- Bornewasser, Manfred und Gert Zülch. *Arbeitszeit – Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Springer-Verlag, 2012.
- Bortz, Jürgen und Nicola Döring. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer-Verlag, 2006.
- Bouncken, Ricarda B und Manfred Bornewasser. *Zeitarbeit und Flexibilisierung: Ergebnisse des Forschungsprojektes Flex4Work*. Bd. 4. Rainer Hampp Verlag, 2012.
- Bräutigam, Christoph, Elke Dahlbeck und Peter Enste. „Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege“. In: *Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier* 215 (2010), S. 1–52.
- Brehmer, Wolfram und Hartmut Seifert. „Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? eine empirische Analyse sozialer Risiken“. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 41.4 (2008), S. 501–531.
- Brinkmann, Ulrich, Klaus Dörre und Silke Röbenack. „Prekäre Arbeit: Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse“. In: *Friedrich-Ebert-Stiftung Arbeitspapier* (2006).

- Brinkmann, Ulrich und Oliver Nachtwey. „Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung“. In: *Industrielle Beziehungen* 21.1 (2014), S. 78–98.
- Bruch, Heike. *Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken*. Springer-Verlag, 2013.
- Bundesagentur für Arbeit. „Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen“. In: *Arbeitsmarktberichterstattung* (Juli 2015).
- Bundesagentur für Arbeit. *Neue Datenquelle für die Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung*. abgerufen am 14.01.2016. Sep. 2015. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Service/Lernmaterialien/Generische-Publikationen/Neue-Datenquelle-fuer-die-Statistik-zur-Arbeitnehmerueberlassung.pdf>.
- Bundesagentur für Arbeit. *Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung auf Basis des Meldeverfahrens zur Sozialversicherung*. abgerufen am 14.01.2016. Dezember 2015. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Methodenberichte/Beschaeftigungsstatistik/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Beschaeftigungsstatistik-Statistik-zur-Arbeitnehmerueberlassung-auf-Basis-des-Meldeverfahrens-zur-Sozialversicherung.pdf>.
- Bundesgerichtshof. In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 398 (3.03.2004). C.H. Beck.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. *Mindestlöhne im Sinne des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes (einschließlich der Lohnuntergrenze nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016.
- Busche, Jan. „Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch“. Diss. Eberhard-Karls-Universität Tübingen, 2009.
- Coase, Ronald. „The nature of the firm“. In: *economica* 4.16 (1937), S. 386–405.
- Crimmann, Andreas und Christian Lehmann. „Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 103–135.
- Däubler, Wolfgang. „Regulierungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit Werkverträgen“. In: *Expertise erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion DIE LINKE. Berlin: Fraktion DIE LINKE im Deutschen Bundestag* (2011).
- Deutsche Bundesregierung. *Die Entwicklung des Normalarbeitsverhältnisses in den einzelnen Bundesländern*. Drucksache 18/4638. Antwort der Deutschen Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jutta Krellmann, Klaus Ernst, Susanna Karawanskij, weiterer Abgeordneter der Fraktion DIE LINKE. Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Apr. 2015.
- Deutsche Bundesregierung. *Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes: Unterrichtung durch die Bundesregierung*. Drucksache 18/673. Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Feb. 2014.
- Diaz-Bone, Rainer und Christoph Weischer. *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*. Springer-Verlag, 2014.
- Dieterich, Thomas u. a. *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*. C.H. Beck, 2010.
- DIW u. a. *SOEP 2013 – SOEP monitor household 1984-2013 (SOEP v30)*. Techn. Ber. SOEP Survey Papers, 2015.

- Dörre, Klaus, Klaus Kraemer und Frederic Speidel. „Prekäre Arbeit. Ursachen, soziale Auswirkungen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse“. In: *ARGUMENT-BERLIN* (2004), S. 378–397.
- Dütsch, Matthias. „Wie prekär ist Zeitarbeit? Eine Analyse mit dem Matching-Ansatz“. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 43.4 (2011), S. 299–318.
- Enkerts, Volker. „Zeitarbeit im Wandel“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 5. Reiner Hampp Verlag, 2013, S. 189–203.
- Evers, Katalin. „Zeitarbeit: Gründe – Strategien – Intensität“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 55–73.
- Friedrich, Colette und Simone Martin. „Personalwirtschaftliche Wirkungen von Zeitarbeit – Eine theoretische Analyse des Kooperations- und Leistungsverhaltens beim Einsatz von Leih-im Vergleich zu Normalarbeitnehmern“. In: *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 18.2 (2004), S. 207–221.
- Gabler Verlag. *Wirtschaftslexikon*. Hrsg. von Eggert Winter, Riccardo Mosenen und Laura Roberts. 17. Auflage. Bd. 5: L-O. Gabler Verlag, 2010.
- Gadamer, Hans-Georg. *Gesammelte Werke: Hermeneutik: Wahrheit und Methode – 1. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Bd. 1. Mohr Siebeck, 2010.
- Gutmann, Joachim und Sven Kilian. *Zeitarbeit: Fakten, Trends und Visionen*. Bd. 4338. Haufe-Lexware, 2014.
- Haubner, Dominik. „(Schein-) Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit“. In: *Eine branchenübergreifende Bestandsaufnahme im Saarland. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken* (2014).
- Hertwig, Markus. „Dynamiken, Mythen und Paradoxien von Leiharbeit und Werkverträgen – Personalwirtschaftliche Strategien im Finanzkapitalismus.“ In: *Arbeit und Arbeitsregulierung im Finanzmarktkapitalismus*. Springer, 2016, S. 73–101.
- Hertwig, Markus, Johannes Kirsch und Carsten Wirth. *Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung*. Techn. Ber. Studie der Hans-Böckler-Stiftung, 2015.
- Hohendanner, Christian. „Freie Mitarbeiter mit Werk- und Dienstverträgen in deutschen Betrieben“. In: *Ms., Nürnberg* (2015).
- Hohendanner, Christian. „Vom Leiharbeiter zum freien Mitarbeiter“. In: *Werkverträge in der Diskussion. Wiesbaden* (2012).
- Homburg, Volker. „Das Prinzip Zeitarbeit für interne Arbeitsmärkte“. In: *Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven*. Hrsg. von Ricarda B. Bouncken und Manfred Bornwasser. Bd. 2. Rainer Hampp Verlag, 2012, S. 9–44.
- Hottenrott, Sarah. *Werkverträge als Instrument zum Lohndumping*. Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, 2013.
- IG Metall. „Längst kein Randphänomen mehr“. In: *Werkverträge – von der Ausnahme zur Regel* (2013). URL: <http://www.igmetall.de/werkvertraege-von-der-ausnahme-zur-regel-12537.htm>.



- Institut für Arbeits- und Berufsforschung. *Fragebogen zum IAB-Betriebspanel*. abgerufen am 16.03.2016.  
URL: <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel/fragebogen.aspx>.
- Institut für Arbeits- und Berufsforschung. *Informationen zum IAB-Betriebspanel*. abgerufen am 16.03.2016.  
URL: <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel/informationen-zum-panel.aspx>.
- Iwanowski, Christian. „Dossier Werkverträge“. In: *IG Metall NRW. Düsseldorf* (2013).
- Jahn, Elke. „Entlohnung in der Zeitarbeit: Auch auf die Mischung kommt es an“. In: *IAB-Forum*. Bd. 1. 2011, S. 40–49.
- Jahn, Elke und Dario Pozzoli. „The pay gap of temporary agency workers – Does the temp sector experience pay off?“. In: *Labour Economics* 24 (2013), S. 48–57.
- Kaethner, Felix und Christian Lehmann. „Stammbeschäftigung versus Zeitarbeit: Der Einfluss von Transaktionskosten auf Personalentscheidungen“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 4. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 249–282.
- Kalina, Thorsten und Claudia Weinkopf. „Konzentriert sich die steigende Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland auf atypisch Beschäftigte?“. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 41.4 (2008), S. 447–469.
- Kalleberg, Arne, Jeremy Reynolds und Peter V Marsden. „Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations“. In: *Social Science Research* 32.4 (2003), S. 525–552.
- Keller, Berndt und Hartmut Seifert. „Flexicurity – Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung“. In: *WSI MITTEILUNGEN* 53.5 (2000), S. 291–299.
- Kiepenheuer & Witsch. *30-jähriges Jubiläum von Günter Wallraffs „Ganz unten“*. abgerufen am 31.10.2016. Oktober 2015. URL: <http://www.kiwi-verlag.de/buecher/specials/30-jahre-ganz-unten-von-guenter-wallraff.html>.
- Koch, Andreas und Andreas Wohlhüter. *Werkverträge in der Arbeitswelt*. Otto-Brenner-Stiftung, 2012.
- Köhler, Helmut. *Bürgerliches Gesetzbuch BGB: mit Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz, BeurkundungsG, BGB-Informationspflichten-Verordnung, Einführungsgesetz*. Hrsg. von C.H. Beck. 76. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2014.
- Kühn, Manuel u. a. *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der 21. Betriebsrätebefragung im September 2012*. Techn. Ber. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, 2012.
- Kunkel, Jörg. „Die Rolle der Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung*. Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornwasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. München und Mehring: Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 39–54.
- Kuzmich, Eveline. „Beendigung von Dienstverhältnissen überlassener Arbeitskräfte“. Diss. Uni Wien, 2009.
- Lee, Hau, Venkata Padmanabhan und Seungjin Whang. „Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect“. In: *Management science* 43.4 (1997), S. 546–558.
- Lehmann, Christian, Andreas Crimmann und Ricarda B Bouncken. „Branchenzuschläge in der Metall- und Elektroindustrie: Zwischen Einkommenszuwächsen und (Schein-) Werkverträgen“. In: *Die neue*

- Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung.* Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 5. Reiner Hampp Verlag, 2013, S. 137–154.
- Lehmann, Christian, Janin Gantz und Christian Eichel. „Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer möglichen Segmentierung“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung.* Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 2. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 45–74.
- Lehmann, Christian, Janin Gantz und Christian Eichel. „Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung.* Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 4. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 189–216.
- Lehmann, Christian und Gudrun Haseloh. „Zeitarbeit aus Sicht eines Intensivnutzers“. In: *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. Beiträge zur Flexibilisierung.* Hrsg. von Ricarda Bouncken, Manfred Bornewasser und Lutz Bellmann. Bd. 3. Reiner Hampp Verlag, 2012, S. 75–92.
- Lorig, Philipp. „Werkverträge – Die neue Lohndumpingstrategie“. In: *Berlin: Rosa Luxemburg Stiftung* (2012).
- Ludwig, Thorsten, Kevin Wolnik und Jochen Tholen. *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der 23. Betriebsrätebefragung im September 2014.* Techn. Ber. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, 2014.
- Manske, Alexandra und Tine Scheffelmeier. *Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme.* Techn. Ber. WSI-Diskussionspapier, 2015.
- Moser, Klaus und Nathalie Galais. „Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht“. In: *Zeitarbeit: Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen.* Hrsg. von Markus Schwaab und Ariane Durian. Springer, 2009, S. 49–65.
- Mückenberger, Ulrich. „Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft“. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 31.7 (1985), S. 415–434.
- Nahles, Andrea. *Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Gesetze.* abgerufen am 03.11.2016. URL: <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Schwerpunkte/referententwurf-arbeitnehmerueberlassungsgesetz.pdf>.
- Nahrung-Genuss-Gaststätten, NGG-Gewerkschaft. „Eine Umfrage der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) zur Verbreitung von Leiharbeit und Werkverträgen in der Ernährungsindustrie“. In: *Pressemitteilung, Gewerkschaft NGG, Hamburg* (2012). URL: [http://www.ngg.net/w/files/werkvertraege\\_kurz\\_fin.pdf](http://www.ngg.net/w/files/werkvertraege_kurz_fin.pdf).
- Nienhüser, Werner und Walter Baumhus. „Fremd im Betrieb: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie“. In: *Zeitschrift für Personalforschung - German Journal of Research in Human Resource Management* (2002), S. 61–120.
- Picot, Arnold. „Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie“. In: *Die Betriebswirtschaft* 42 (1982), S. 267–284.
- Priebe, Andreas. „Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates beim Einsatz von Leiharbeitnehmern“. In: *Mitbestimmungsförderung.* Hans-Böckler-Stiftung, 2012.
- Projektbeschreibung "Flex4work".* abgerufen am 16.03.2016. URL: [http://balanceonline.org/sites/balanceonline.org/files/downloads/v4\\_FGAZ\\_Flex4Work\\_Plakat\\_Programmtagung.pdf](http://balanceonline.org/sites/balanceonline.org/files/downloads/v4_FGAZ_Flex4Work_Plakat_Programmtagung.pdf).

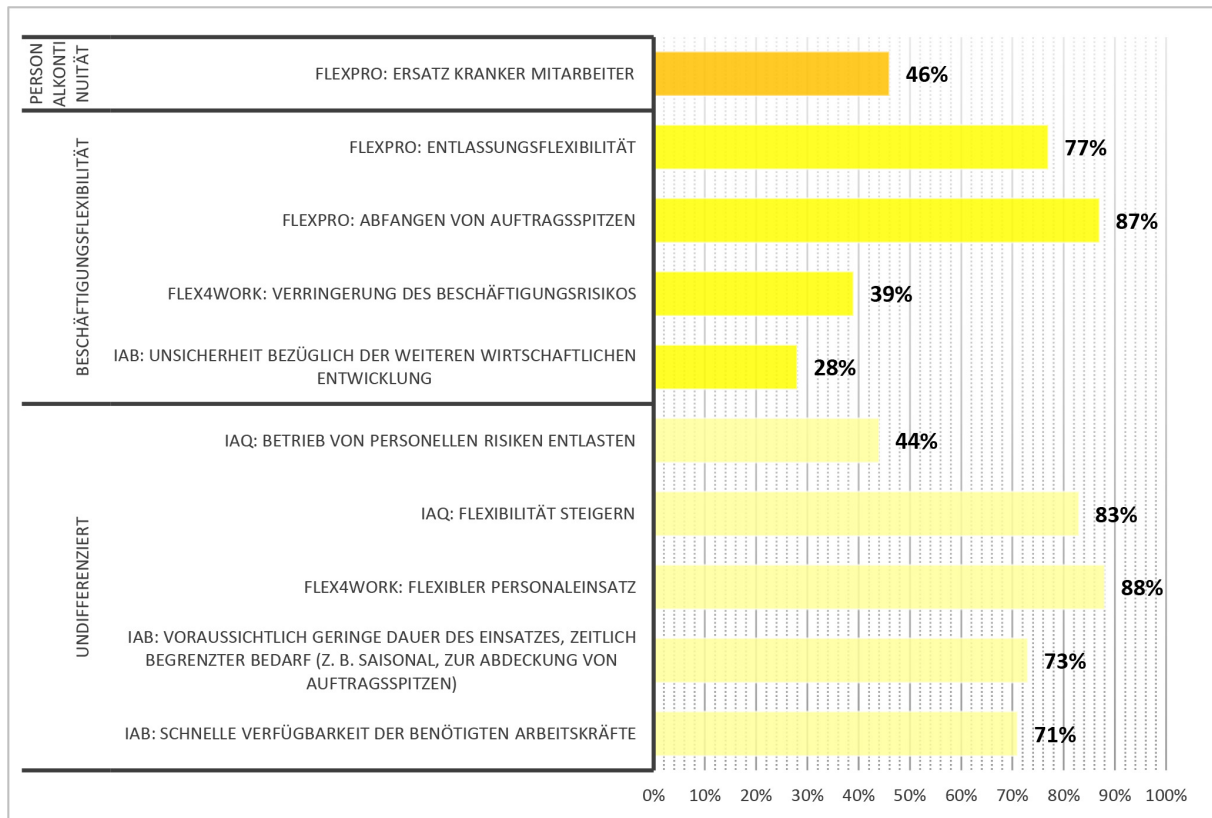
- Projektbeschreibung "FlexPro"*. abgerufen am 14.03.2016. URL: <http://flexpro.info/wp-content/uploads/2011/02/FlexPro-Unternehmensbefragung.pdf>.
- Promberger, Markus. *Topographie der Leiharbeit: Flexibilität und Prekarität einer atypischen Beschäftigungsform*. Bd. 146. edition sigma, 2012.
- Promberger, Markus u. a. „Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform“. In: *Abschlussbericht zum Projekt HBS-2002-418-3. Nürnberg (2006)*.
- Reufels, Martin und Ute Dietrich. „Arbeitnehmerüberlassung“. In: *Personaldienstleistungen*. Hrsg. von Martin Reufels. 1. Auflage. Bd. Teil A. C.H.Beck, 2012.
- Richardi, Reinhard. „Arbeitnehmerüberlassungsgesetz“. In: *Arbeitsgesetze*. 87. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2015. Kap. 31, S. 211–227.
- Richardi, Reinhard. „Betriebsverfassungsgesetz“. In: *Arbeitsgesetze*. 87. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2015. Kap. 81, S. 643–700.
- Richardi, Reinhard. „Mindestlohnsgesetz“. In: *Arbeitsgesetze*. 87. Auflage. Beck-Texte im dtv, Juli 2015. Kap. 73, S. 617–627.
- Rittelmeyer, Christian, Michael Parmentier und Wolfgang Klafki. *Einführung in die pädagogische Hermeneutik*. WBG, 2001.
- Schätzer, Silke. *Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen: Eine transaktionskostentheoretische Analyse*. Springer-Verlag, 2013.
- Schaub, Achim. *Arbeitnehmerüberlassung*. 2001.
- Schlick, Christopher Marc, Klaus Moser und Michael Schenk. *Flexible Produktionskapazität innovativ managen: Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von Produktionssystemen in kleinen und mittleren Unternehmen*. Springer-Verlag, 2014.
- Schüren, Peter. „Qualitätsmanagement des Subunternehmers als Indiz zum Nachweis eines Werkvertrags – eine (weitere) Skizze“. In: *Brors, C./Schüren, P.: Missbrauch von Werkverträgen und Leiharbeit verhindern. Vorschläge für eine gesetzliche Regelung zur Eindämmung von Missbräuchen beim Fremdpersonaleinsatz und zur Umsetzung der Leiharbeitsrichtlinie (MAIS NRW)*. Düsseldorf (2014).
- Schüren, Peter und Wolfgang Hamann. *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz: Kommentar*. 4. Auflage. Beck, 2010.
- Schwaab, Markus-Oliver und Ariane Durian. *Zeitarbeit*. Springer, 2009.
- Seifert, Hartmut, Marc Amlinger und Berndt Keller. *Selbstständige als Werkvertragsnehmer: Ausmaß, Strukturen und soziale Lage*. Techn. Ber. WSI-Diskussionspapier, 2015.
- Sell, Stefan. „Lohndumping durch Werk- und Dienstverträge?: Problemanalyse und Lösungsansätze“. In: *Remagener Beiträge zur Sozialpolitik*. Fachhochschule Koblenz, Standort Remagen, 2013.
- Siebenhüter, Sandra. *Werkverträge in Bayern: Das neue Lohndumping-Instrument*. Dt. Gewerkschaftsbund, Bezirk Bayern, 2013.
- St. Rspr. Bundesarbeitsgericht. In: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* 773 (15.02.2012). C.H. Beck.
- Statistisches Bundesamt. *Atypische Beschäftigung in Abgrenzung vom Normalarbeitsverhältnis*. abgerufen am 31.10.2016. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/AtypischeBeschaeftigung.html>.

## LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

---

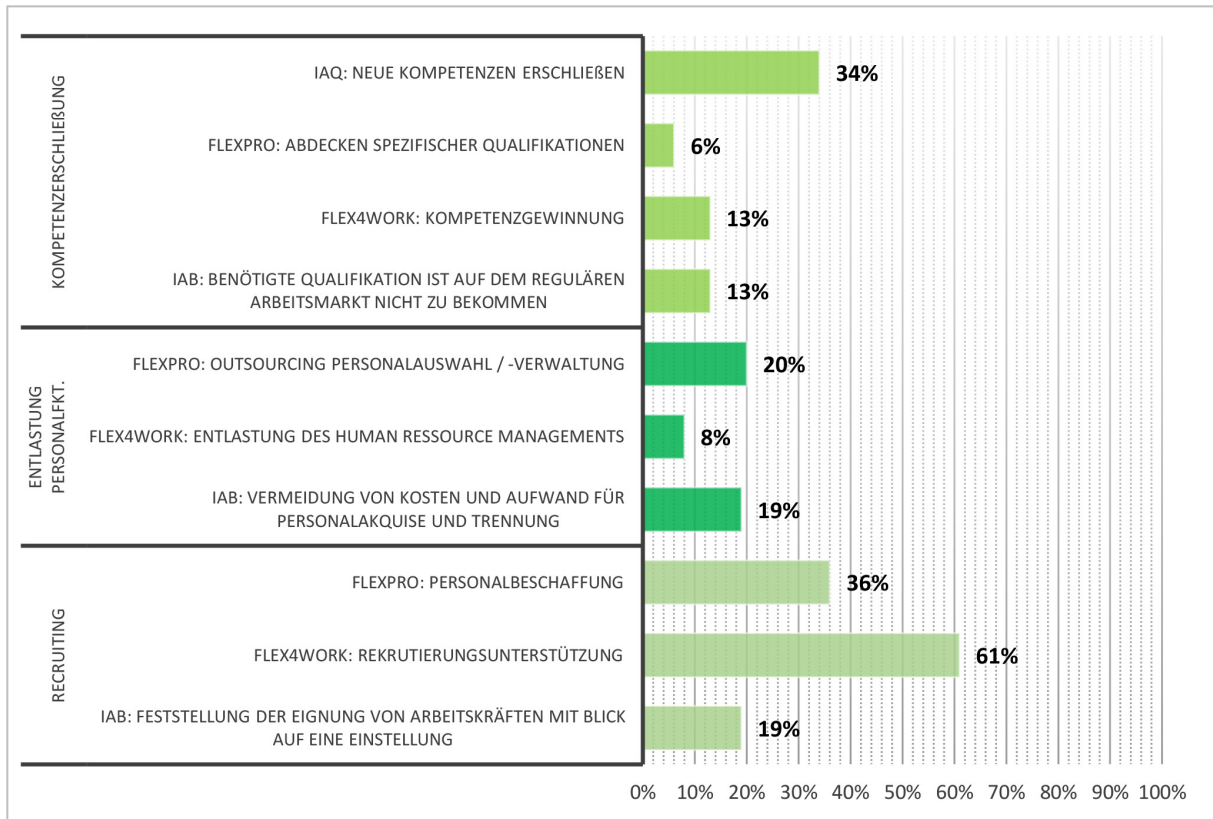
- Statistisches Bundesamt. *Normalarbeitsverhältnis*. abgerufen am 31.10.2016. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/Normalarbeitsverhaeltnis.html>.
- Strack, Rainer. „Der deutsche Arbeitsmarkt im Zeichen des Mangels“. In: *Die halbierte Generation - Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und ihre Folgen für das Wirtschaftswachstum in Deutschland*. The Boston Consulting Group, Mai 2015.
- Waas, Bernhard. „Werkvertrag, freier Dienstvertrag und Arbeitsvertrag Abgrenzung und Identifikation im deutschen Recht und in ausländischen Rechtsordnungen“. In: *Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf* (2012).
- Wallraff, Günter. *Ganz unten*. Kiepenheuer & Witsch, 1985.
- Wassermann, Wolfram und Wolfgang Rudolph. „Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung“. In: *Anforderungen und Arbeitsressourcen von Betriebsräten in Betrieben mit hohem Leiharbeiteranteil. HBS-Arbeitspapier 148* (2007).
- Weinkopf, Claudia und Achim Vanselow. „(Fehl-) Entwicklungen in der Zeitarbeit?“ In: *Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung* (2008).
- Wetzel, Detlef. *Betriebsrätebefragung 2011*. Presse Hand-out. IG Metall, 2011.
- Wetzel, Detlef und Jörg Weigand. *Schwarzbuch Leiharbeit*. IG Metall-Vorstand, 2012.
- Zänker, Leif. *Der Funktionswandel des Werkvertrags: der Werkvertrag als Regelungsgefüge für Arbeit*. Nomos, 2006.

## Anlage 1 – Grafiken

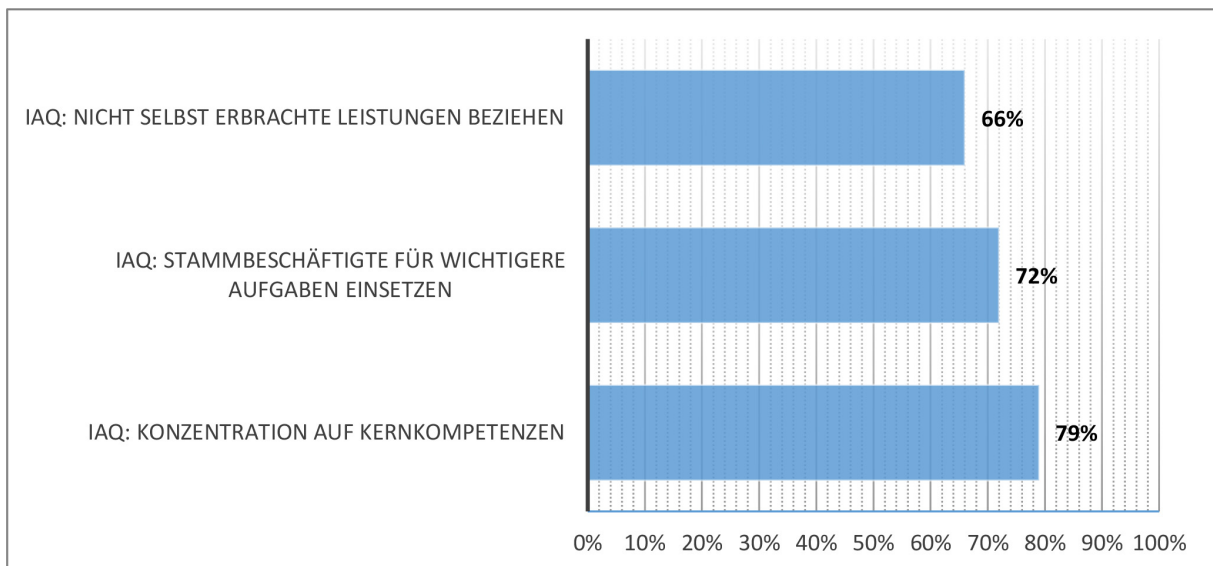


**Abbildung 17:** Ergebnisse der Umfragen IAB-Betriebspanel, Flex4Work, FlexPro und IAQ zu denen der Meta-Motivation „Beschäftigungsflexibilität“ zugeordneten Antworten (eigene Darstellung)

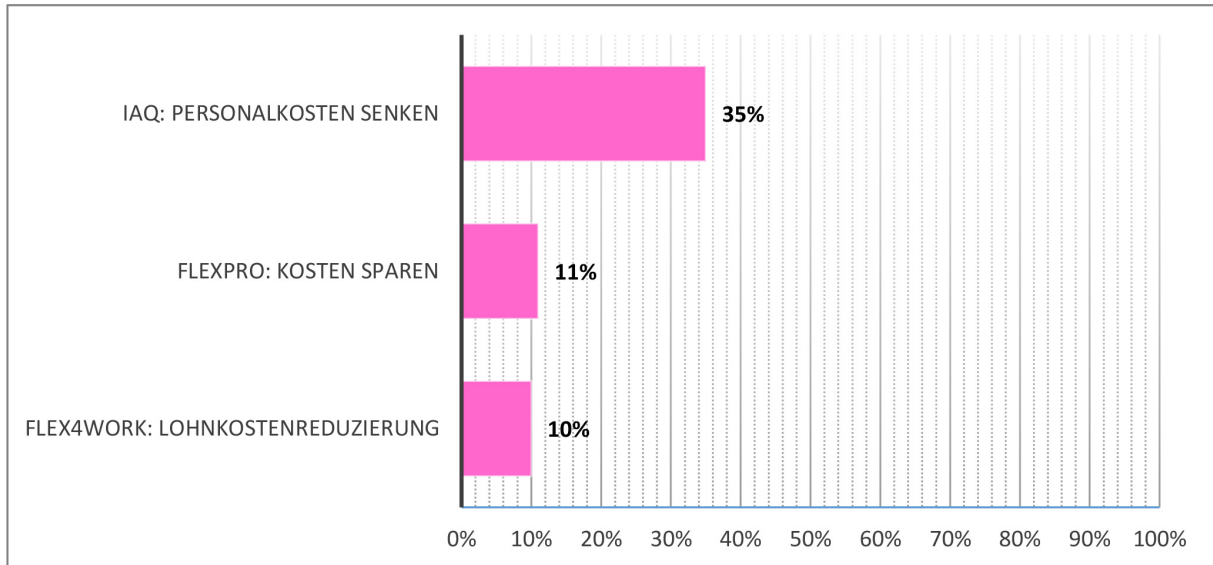
ANLAGE 1



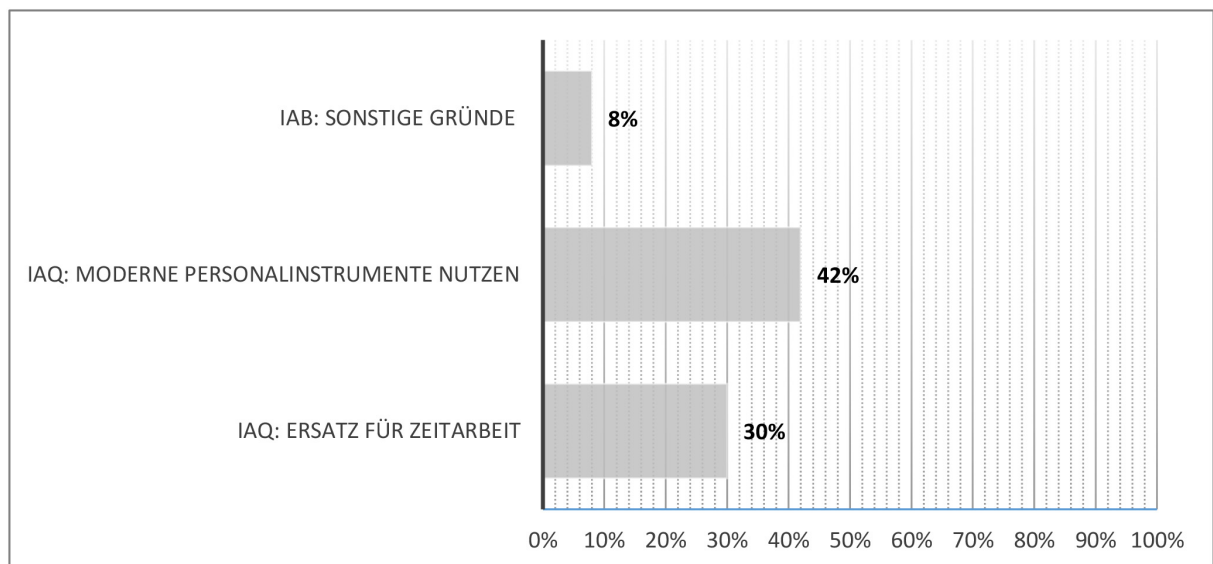
**Abbildung 18:** Ergebnisse der Umfragen IAB-Betriebspanel, Flex4Work, FlexPro und IAQ zu denen der Meta-Motivation „Personaldienstleistungen“ zugeordneten Antworten (eigene Darstellung)



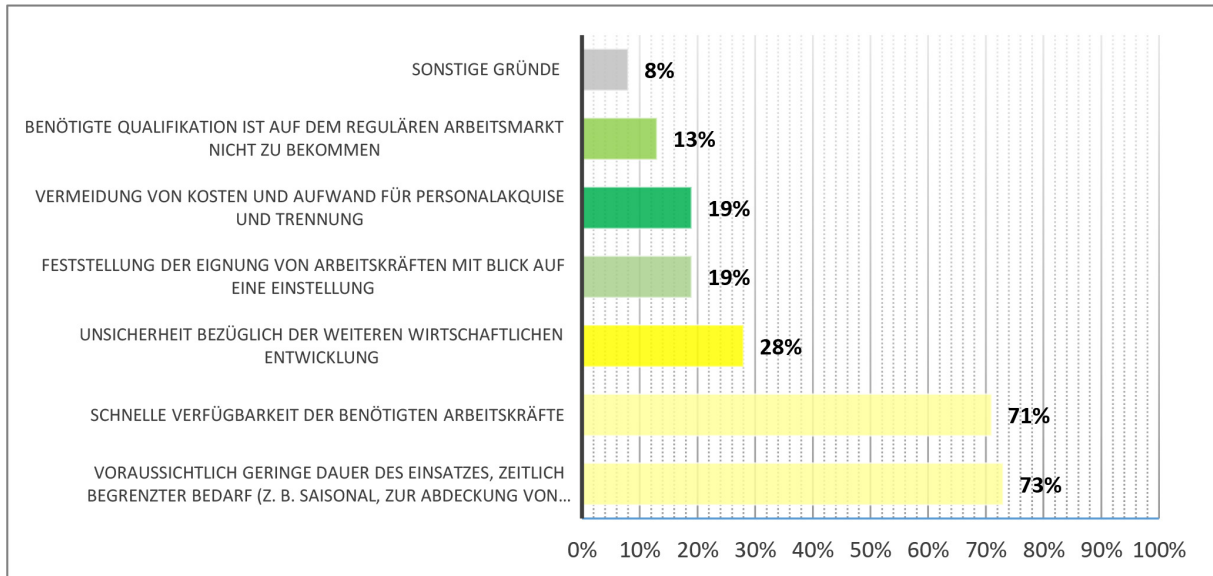
**Abbildung 19:** Ergebnisse der Umfrage IAQ zu denen der Meta-Motivation „Konzentration auf Kernkompetenzen“ zugeordneten Antworten (eigene Darstellung)



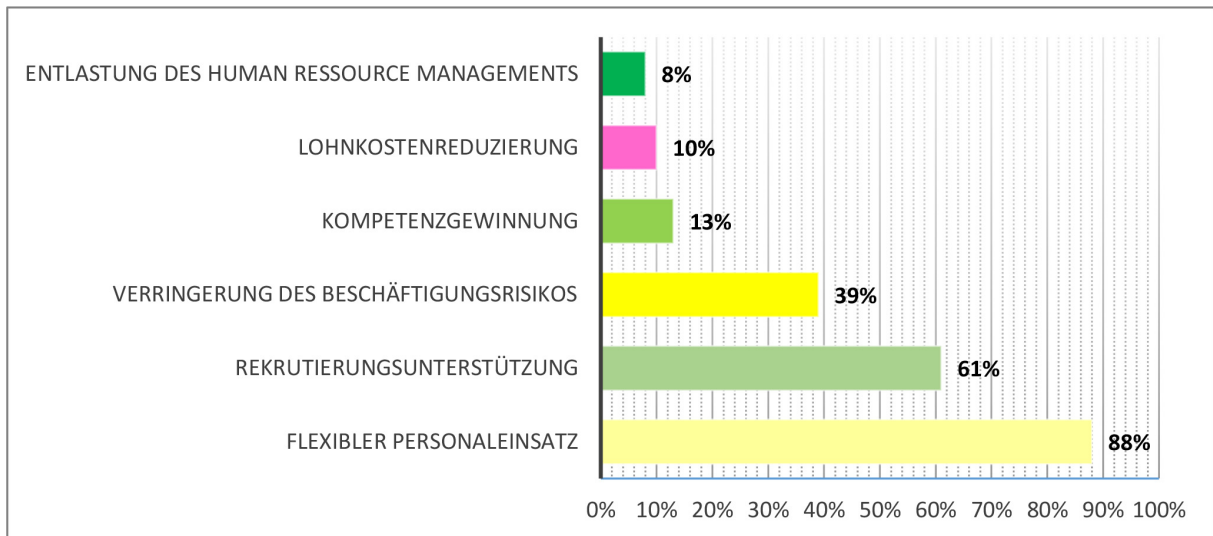
**Abbildung 20:** Ergebnisse der Umfragen Flex4Work, FlexPro und IAQ zu denen der Meta-Motivation „Lohnkostensenkung“ zugeordneten Antworten (eigene Darstellung)



**Abbildung 21:** Ergebnisse der Umfragen IAB-Betriebspanel und IAQ zu sonstigen Antwortmöglichkeiten (eigene Darstellung)

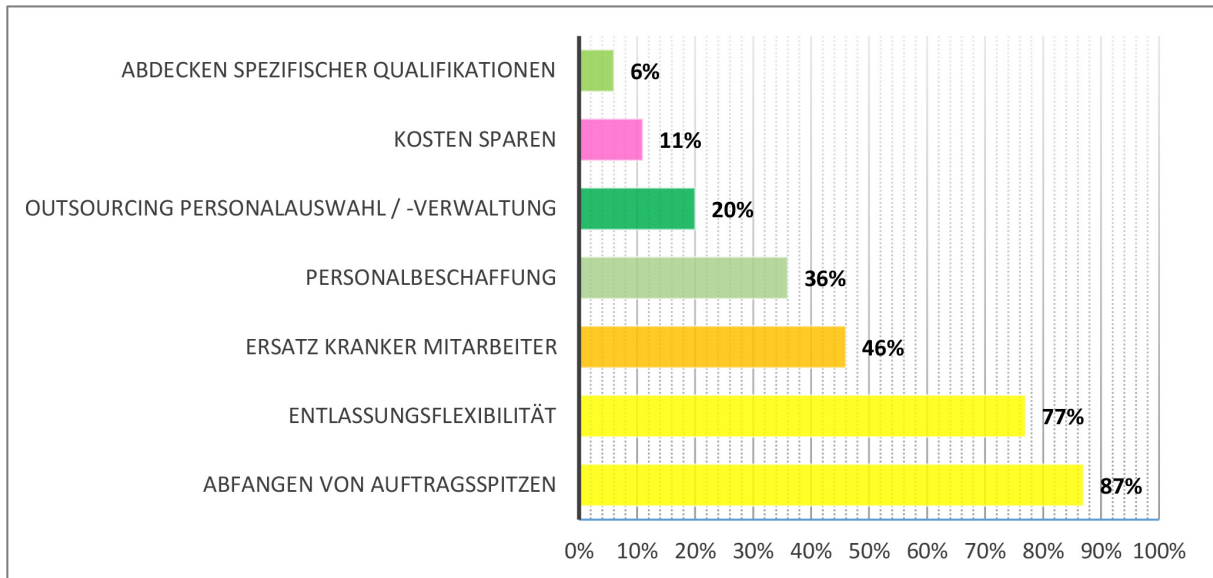


**Abbildung 22:** Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie IAB-Betriebspanel (eigene Darstellung)

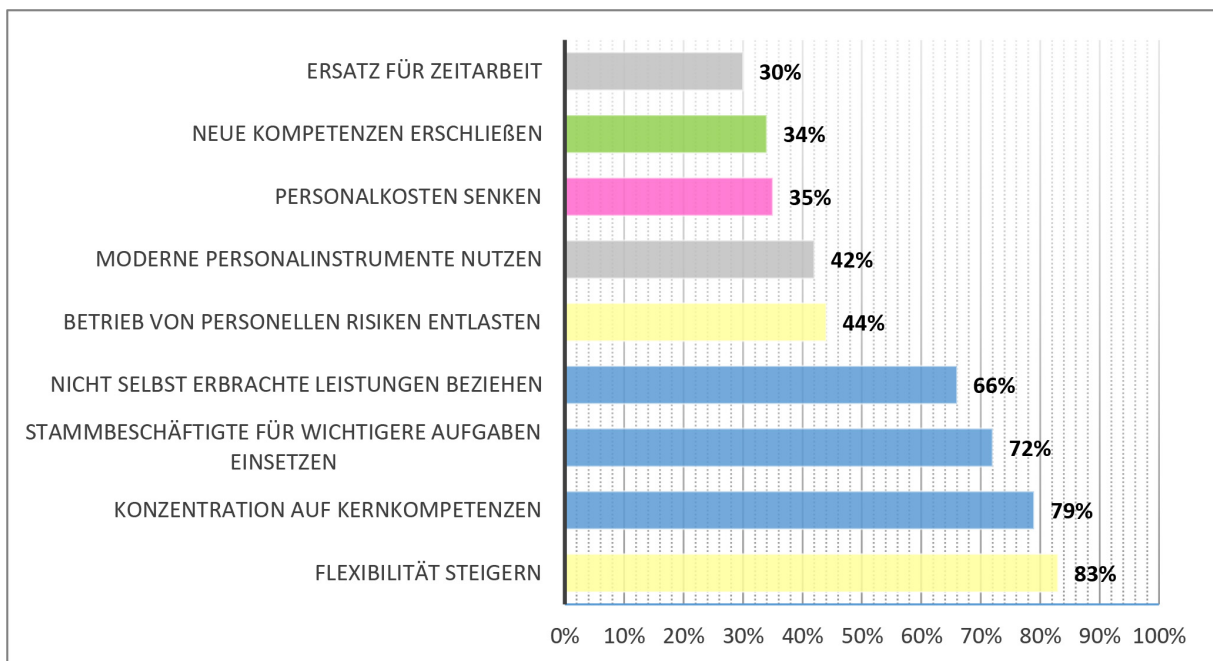


**Abbildung 23:** Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie Flex4Work (eigene Darstellung)





**Abbildung 24:** Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie FlexPro (eigene Darstellung)



**Abbildung 25:** Übersicht Umfrageergebnis nach Motivationen, Studie der Hans-Böckler-Stiftung (IAQ) (eigene Darstellung)

## Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass die Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt wurde und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen verwendet wurden.

München, 02.12.2016

Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterzeichner