

Herrmann, Ralf

Book

Der Einfluß der Implementierung des werkvertraglichen
Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungen:
Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz

Hochschulschriften zum Personalwesen, No. 27

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Herrmann, Ralf (1999) : Der Einfluß der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungen: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, Hochschulschriften zum Personalwesen, No. 27, ISBN 3-87988-431-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116899>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Hochschulschriften zum Personalwesen

herausgegeben von Thomas R. Hummel, Dieter Wagner und Ernst Zander

Ralf Herrmann

Der Einfluß der Implementierung des
werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes
auf personalwirtschaftliche Entscheidungen

A 223126



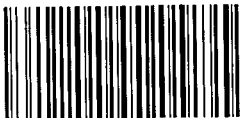
Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Der Einfluß der Implementierung
des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes
auf personalwirtschaftliche Entscheidungen

A 223126



Hochschulschriften zum Personalwesen

herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Fachhochschule Fulda

Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam

Prof. Dr. Ernst Zander, Stiftungsvorsitz Universität Bochum

Band 27

Ralf Herrmann

Der Einfluß der Implementierung des
werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes
auf personalwirtschaftliche Entscheidungen

ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz

366 609 084

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Herrmann, Ralf:

Der Einfluß der Implementierung des werkvertraglichen
Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungen :
ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz / Ralf Herrmann. - München ;
Mering : Hampp, 1999

(Hochschulschriften zum Personalwesen ; Bd. 27)

Zugl.: Potsdam, Univ., Diss., 1999

ISBN 3-87988-431-5

Hochschulschriften zum Personalwesen: ISSN 0179-325X

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort der Herausgeber

In der Reihe HOCHSCHULSCHRIFTEN ZUM PERSONALWESEN erscheinen Arbeiten, die im wesentlichen aus hochschulbezogenen Forschungszusammenhängen entstanden sind. Charakteristisch für die Schriftenreihe ist, daß die einzelnen Bände praxisnah und wissenschaftlich fundiert einen Themenbereich aus dem Personalwesen behandeln. Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende des Personalwesens sowie an interessierte Praktiker der Wirtschaft und Verwaltung.

Im Mittelpunkt der Untersuchung des Verfassers steht das „Problemfeld der Auslagerung von Arbeitsleistungen an Fremdfirmen auf der Grundlage von Werkverträgen“. Obwohl es sich hier um eine sehr aktuelle, praxisrelevante Themenstellung handelt, mangelt es an Arbeiten, welche die personalwirtschaftliche Problematik von Werkverträgen systematisch behandeln und diese Thematik unabhängig von Verbandsmeinungen beleuchten. Die Arbeit von Herrn Ralf Herrmann trägt dazu bei, diese Lücke zu schließen, wobei es ihm offensichtlich auch gelungen ist, seine Ausführungen mit Hilfe von Leitfaden-Interviews empirisch zu fundieren.

Anknüpfend an eine übersichtliche Bestandsaufnahme der Thematik als wissenschaftliches Problem erfolgt ein nachvollziehbares Plädoyer für die deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie auf situativer Basis als Grundlage für die vorliegende Untersuchung, wobei sowohl eine kurze Abgrenzung und Einordnung zur neueren Institutionenökonomie und zur situativen Organisationstheorie als auch zur sozialwissenschaftlichen Systemtheorie erfolgt. Eine Beschreibung des konzeptionellen Bezugsrahmens und der typischen personalwirtschaftlichen Problembereiche schließt sich an.

Darüber hinaus werden die Rahmenbedingungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes beschrieben. Dabei handelt es sich um rechtliche und wirtschaftliche Determinanten, die relativ knapp, aber dennoch präzise und zielführend erörtert werden.

Nicht zuletzt setzt sich Herrmann sich mit dem „Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf Dispositionen personalpolitischer Entscheidungsträger“ auseinander, wobei die Situation von Arbeitnehmern und Betriebsrat, den betroffenen Linienvorgesetzten und der Personalabteilung als den relevanten Akteuren voneinander unterschieden werden.

Die Stärke der vorliegenden Arbeit liegt in der systematischen Aufbereitung und in der literarischen Fundierung der Thematik. Dabei dürfte es sich um eine Arbeit handeln, die es in dieser Durchdringungstiefe im deutschsprachigen Raum noch nicht gegeben hat. Insofern enthält sie eine Vielzahl von Informationen, die zur Versachlichung der Diskussion um Fremdarbeitnehmer beitragen kann.

Thomas R. Hummel
Dieter Wagner
Ernst Zander

Hamburg und Potsdam, im Oktober 1999

Vorwort

Das Problemfeld der Auslagerung von Arbeitsleistungen an Fremdfirmen auf der Grundlage von Werkverträgen ist zunehmend in das Zentrum der strategischen Überlegungen von Unternehmen geraten, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren wollen. Trotz dieser Aktualität existiert bisher noch keine wissenschaftliche bzw. theoriefundierte Abhandlung über die personalwirtschaftlichen Implikationen von Outsourcingkonzepten, die im Betrieb des Werkbestellers realisiert werden.

Für die Erörterung der vorliegenden Problemstellung hat sich erst im Laufe der Forschungsarbeit ergeben, daß eine einzige Theorie die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes nur unzureichend erfassen kann. Aus diesem Grunde wurde eine Theorienvielfalt zur Erklärung von Zusammenhängen der Realität gewählt. Gleichwohl wurde der Schwerpunkt der empirischen Forschungsmethoden auf qualitative Tiefeninterviews gesetzt, da nach wie vor der Einsatz von Fremdpersonal zu einem tabuisierten Problemereich in der Informationspolitik des Werkbestellers zählt und eine Befragung von der Mehrzahl der ausgewählten Unternehmensvertreter trotz Zusicherung der Anonymität überwiegend abgelehnt wurde. So konnte zumindest im Laufe der mehrphasigen Tiefeninterviews der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als wissenschaftliches Problem explorativ erschlossen werden.

An dieser Stelle möchte ich zunächst den Führungskräften, Personalverantwortlichen und den Betriebsräten meinen Dank aussprechen, deren Vertrauen ich während der mehrstündigen Interviews gewinnen konnte. Die Auswahl der Interviewpartner wurde insbesondere von Mitgliedern des Absolventennetzwerks der Universität Mannheim "AbsolventUM e.V." durch tatkräftige Mithilfe unterstützt. Ihnen habe ich unter anderen zu verdanken, daß zumindest in 12 der 45 angeschriebenen Unternehmen Tiefeninterviews durchgeführt werden konnten.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Professor Dieter Wagner, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam. Er hat mir die Möglichkeit eröffnet, in hohem Maße selbständig zu arbeiten. Seine konstruktive Kritik veranlaßte mich in allen Situationen meiner Forschungsarbeit, die theoretische und methodologische Fundierung des Problemkomplexes "werkvertraglicher Fremdpersonaleinsatz" zu hinterfragen.

Darüber hinaus bin ich den Moderatoren der interuniversitären Doktorandenseminare, Herrn Professor Manfred Becker, Herrn Professor Rainhart Lang sowie Herrn Professor Peter Pawlowsky für deren anregende Kritik mit Dankbarkeit verbunden. Dabei möchte ich es nicht versäumen, mich auch bei Herrn Prof. Dr. Drs. h.c. Eduard Gaugler herzlich zu bedanken. Während meines erfolgreichen Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim wurde ich von ihm ermuntert, das Phänomen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als wissenschaftliches Forschungsproblem zu betrachten.

Eine besondere Dankbarkeit empfinde ich gegenüber meiner Frau Ina Herrmann. Durch ihre Unterstützung, ihre Mitwirkung und ihr Verständnis wurde ich von familiären Aufgaben entlastet und schöpfte immer wieder Kraft für das Gelingen meines Forschungsvorhabens.

Meiner Frau widme ich diese Arbeit.

Ralf Herrmann

Der Einfluß der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungen

	Seite
1. Grundlagen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	1
1.1. Problem	1
1.2. Vorgehensweise	6
1.3. Terminologische Grundlagen	9
2. Konzeption der Untersuchung	16
2.1. Bestandsaufnahme über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als wissenschaftliches Problem	16
2.2. Theoretische Ansatzpunkte	26
2.2.1. Die deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	26
2.2.2. Die situative Organisationstheorie	28
2.2.3. Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie	30
2.2.4. Die Rolle der Theorienvielfalt für das vorliegende Forschungsproblem	32
2.3. Konzeptioneller Bezugsrahmen	35
2.4. Methodologische Ansatzpunkte	43
3. Rahmenbedingungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	49
3.1. Rechtliche Determinanten	49
3.1.1. Das Werkvertragsrecht	50
3.1.2. Arbeitsrechtliche Aspekte	52
3.2. Wirtschaftliche Determinanten	60
3.2.1. Unternehmenspolitische Bestimmungsfaktoren	60
3.2.2. Personalwirtschaftliche Bestimmungsfaktoren	66
4. Der Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf Dispositionen personalpolitischer Entscheidungsträger	69
4.1. Beeinträchtigung von Betriebsrats- und Arbeitnehmerinteressen	70
4.1.1. Die Einengung des beschäftigungspolitischen Handlungsspielraumes des Betriebsrats	70
4.1.2. Die Rolle betrieblicher Partizipationsmuster bei der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen	75
4.1.2.1. Die Anwendbarkeit der Betriebsratstypologie nach Kotthoff auf das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	77
4.1.2.2. Die Analyse betrieblicher Partizipationsmuster im Rahmen der Untersuchung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz	88

4.2. Beeinflussung der betroffenen Linienvorgesetzten	94
4.2.1. Der Beitrag des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes bei der Realisierung betrieblicher Ziele	94
4.2.2. Organisatorische Kompetenzen des Linienvorgesetzten bei der Steuerung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	98
4.2.3. Einflußmöglichkeiten des betroffenen Linienvorgesetzten auf die Werkvertragsleistung des Fremdpersonals	101
4.3. Implikationen für die Personalabteilung	
4.3.1. Funktionen der Personalabteilung bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	106
4.3.2. Probleme bei der Legitimation institutionalisierter Interessen der Personalabteilung	110
4.4. Zusammenfassende Darstellung der institutionellen Einflußfaktoren	113
5. Einflußfaktoren der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf den personalpolitischen Entscheidungsprozeß	116
5.1. Die Rolle der Akzeptanz personalpolitischer Entscheidungsträger	116
5.1.1. Informationspolitik des Managements bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	118
5.1.2. Die Notwendigkeit der Akzeptanz bei der Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	124
5.1.3. Akzeptanzbedingungen zur Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	126
5.1.3.1. Akzeptanzbedingungen aus Managementperspektive	130
5.1.3.2. Akzeptanzbedingungen aus Sicht des Betriebsrats	132
5.2. Die Handhabung von Interessenskonflikten	135
5.2.1. Konfliktfelder bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	136
5.2.2. Konflikt-handhabungsstile zwischen Management und Betriebsrat	141
5.2.3. Dysfunktionale Auswirkungen von Interessenskonflikten über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz auf die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat	150
5.3. Unterstützende Koordinationsmaßnahmen	
5.3.1. Strukturorganisatorische Vorkehrungen bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	154
5.3.2. Ablauforganisatorische Maßnahmen bei der Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	162
5.4. Zusammenfassende Darstellung der prozeßbezogenen Einflußfaktoren	166

6. Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf ausgewählte personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder nach erfolgter Implementierung	169
6.1. Personalbestandsplanung	170
6.1.1. Auswirkungen auf den quantitativen Personalbestand	172
6.1.2. Konsequenzen für die Personalstruktur	175
6.1.2.1. Veränderungen in der Altersstruktur	175
6.1.2.2. Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur	177
6.1.3. Entwicklung der Personalkosten bei der Anpassung des Personalbestandes an den quantitativen Personalbedarf	180
6.2. Personalbeschaffung	183
6.2.1. Auswirkungen auf die Unternehmensposition am Arbeitsmarkt	184
6.2.2. Änderungen in der zeitlichen Elastizität der Personalbeschaffung	185
6.2.3. Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung	187
6.3. Personalentwicklung	
6.3.1. Erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	191
6.3.2. Implikationen für das Qualitätsmanagement des Werkbestellers beim Fremdbezug von Werkvertragsleistungen	194
6.3.3. Bildungspolitische Gegenstrategien des Betriebsrates zur Verhinderung weiterer Externalisierungen	196
6.4. Personaleinsatz	200
6.4.1. Externalisierung von Personaleinsatzrisiken	200
6.4.2. Änderungen in der hierarchischen Aufgabenzuweisung	204
6.4.3. Arbeitsorganisatorische Implikationen	206
6.4.3.1. Die Entwicklung der Personalkostensparnis im Vergleich zu den Schnittstellenkosten bei der Steuerung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	207
6.4.3.2. Auswirkungen auf soziale Ziele der Belegschaft des Werkbestellers	209
6.5. Personalabbau	212
6.5.1. Wirtschaftliche Konsequenzen des Fremdpersonalabbaues für den Werkbesteller	213
6.5.2. Soziale Auswirkungen des Fremdpersonalabbaues für die Mitarbeiter des Werkbestellers	214
6.5.3. Implikationen der Reinternalisierung fremdvergebener Arbeitsbereiche als Alternative zum Eigenpersonalabbau	216
6.5.3.1. Entwicklung der Personalkosten	218
6.5.3.2. Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität	219
6.5.3.3. Erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen für das eigene Personal	220
6.6. Zusammenfassende Darstellung veränderter personalwirtschaftlicher Entscheidungen als Resultat des Implementierungsprozesses	223
7.1. Ausblick	227
7.2. Gesamtfazit	229

Anhang	232
I. Setting der Interviews	233
II. Leitfaden-Fragebogen der Interviewphase aus den Jahren 1995 und 1996	235
III. Leitfaden-Fragebogen der Interviewphase aus den Jahren 1996 und 1997	240
IV. Fallstudienhafte Längsschnittuntersuchung	243
Abbildungsverzeichnis	254
Abkürzungsverzeichnis	256
Literaturverzeichnis	257

1. Grundlagen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

1.1. Problem

Der Einsatz von Fremdpersonal auf der Basis von Werkverträgen ist mittlerweile ein verbreitetes Instrument zur Rationalisierung von Arbeitsabläufen und zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes.¹ Der Werkbesteller verfolgt bei der Externalisierung von werkvertragstfähigen Arbeitsbereichen, wie z.B. Wartungsleistungen, Reinigungsleistungen, Betriebsverpflegung oder auch logistischen Aufgabenkomplexen, an Fremdfirmen das Ziel, den arbeitsorganisatorischen Anpassungserfordernissen an veränderte Umweltbedingungen Rechnung zu tragen, indem er Fremdpersonal als externe Personalreserve einsetzt oder dauerhaft Werkvertragsleistungen fremdbezieht. Dabei ist es durchaus möglich, daß das Personal des Werkunternehmers unter veränderten arbeitsvertraglichen Bedingungen die gleichen Aufgaben am selben Ort verrichtet, wie zuvor die Belegschaft des Werkbestellers. Zur Realisierung von wirtschaftlichen Vorteilen werden Personaleinsatzrisiken und das Erfolgsrisiko bei der Durchführung werkvertragstfähiger Arbeiten auf den Werkunternehmer abgewälzt.

Sowohl eine Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Mittel einer umfassenden Externalisierungsstrategie als auch ein gelegentlicher Einsatz von Fremdpersonal setzt unter bestimmten Voraussetzungen einen Entscheidungsprozeß in Gang.² Insbesondere wenn noch keine Transparenz über die Wirkungsweise auf verschiedene Dispositionen des betrieblichen Personalwesens herrscht und die Ziel-Mittel-Relation im personalpolitischen Zielsystem noch unbekannt ist, löst die Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes im Betrieb des Werkbestellers einen Problemdruck unter den personalpolitischen Entscheidungsträgern aus, der nach Ablauf verschiedener Phasen des Entscheidungsprozesses als Resultat eine explizite Konzeption unter

¹ vgl. Herrmann; 1994; S.331.

² vgl. Gaugler; 1992; Sp.1798 ff. Die weiteren Ausführungen zeigen, inwiefern der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als strategische oder instrumentale Neuerung anzusehen ist.

Einbeziehung des Fremdpersonaleinsatzes erst bewirken kann. Im Vorfeld des betrachteten Implementierungsprozesses stehen insbesondere die Interessen der Kerngruppen der betrieblichen Personalarbeit (Personalabteilung, Linienvorgesetzte und Betriebsrat)³ als maßgebliche Akteure der institutionellen Kontextvariablen.

Die unterschiedliche Intensität der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen spielt bei der Positionsbestimmung des Betriebsrates vor der Initiierung des Entscheidungsprozesses eine wichtige Rolle. Trotz gleicher formaler Voraussetzungen durch die Betriebsverfassung sind verschiedene Ausprägungen der Funktionsausübung des Betriebsrates betriebspezifisch möglich.⁴ Bei der Bestellung von Werkvertragsleistungen handelt es sich nicht um einen mitbestimmungspflichtigen Tatbestand, dem Betriebsrat stehen jedoch Informations- und Mitwirkungsrechte bei der Personalplanung zu. Mitbestimmungsrechte üben insbesondere dann eine restriktive Wirkung auf personalwirtschaftliche Entscheidungen aus, wenn der Fremdpersonaleinsatz erst durch zeitlich vorgelagerte Personalabbaumaßnahmen gegenüber der Belegschaft des Werkbestellers ermöglicht wird. Ergänzend zu den betriebsverfassungsrechtlichen Vorschriften, die im mittelbaren Zusammenhang mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz stehen, prägen die informellen Beziehungen zwischen den Betriebspartnern die Komplexität des Implementierungsprozesses und spielen im Rahmen der Konfliktbehandlung eine nicht zu unterschätzende Rolle.

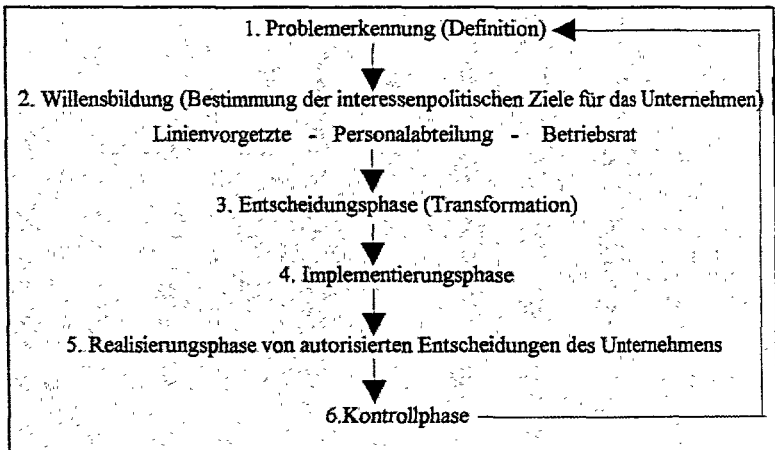
Bewußt wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit das Zustandekommen von personalwirtschaftlichen Entscheidungen als interpersoneller Problemlösungsprozeß interpretiert. Es wäre hier sicherlich verfehlt, überwiegend normative Ansätze kritiklos zu übernehmen, die jeweils nur die Sichtweise

³ vgl. Wächter, 1992; Sp. 2203 ff. Selbstverständlich sind Vorstand, Arbeitsdirektor und Aufsichtsrat als Entscheidungsträger der Unternehmensverfassung vor allem für unternehmens- bzw. personalpolitische Grundsatzentscheidungen von Relevanz. Der Akzent dieser Forschungsarbeit liegt jedoch auf den erwähnten personalpolitischen Entscheidungsträgern im engeren Sinn, welche die institutionelle Komponente im Entscheidungsprozeß prägen bzw. auch Entscheidungen auf der Maßnahmenebene treffen.

⁴ vgl. Kotthoff, 1992; Sp.616-619.

einer Interessengruppe in die Problemlösung mit einbeziehen.⁵ Dies würde der Komplexität des Entscheidungsproblems nicht in vollem Umfang entsprechen und die Implementierung als konfliktfreien Prozeß kennzeichnen. Zwar handelt es sich bei der Einbeziehung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in die betriebliche Personalpolitik des Werkbestellers nicht notwendigerweise um eine Mehrpersonenentscheidung, jedoch sind die Interessen der betrachteten Unternehmensmitglieder mittelbar von den Auswirkungen auf die personalwirtschaftlichen Entscheidungsfelder betroffen, insbesondere wenn Versetzungs- oder Personalabbaumaßnahmen als Konsequenz einer Externalisierungsstrategie ausgelöst werden. Einerseits erfahren die personalpolitischen Entscheidungsträger eine Berücksichtigung bzw. Beeinträchtigung ihrer Interessen, andererseits werden personalwirtschaftliche Entscheidungen durch die Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes beeinflusst, indem Teile der personalwirtschaftlichen Funktionen ausgebaut, weitergeführt oder abgebaut werden.

Abbildung 1: Phasen und Akteure des Entscheidungsprozesses



⁵ vgl. Trotz vieler: Kock; 1990; S.137 ff.; Heinemann; 1986; S.152 f., 161 ff.; Ulber; 1982; S.59 ff.

Der besondere Problemgehalt dieser Untersuchung liegt darin, die Bestimmungsfaktoren und Mechanismen des Implementierungsprozesses zu erschließen. Versteht man unter dem verhaltenswissenschaftlichen Paradigma⁶ die Entscheidung als Ergebnis eines sozialen Interaktions- bzw. Verhandlungsprozesses⁷, so stehen die Entscheidungsvorbereitung, die Entscheidungsfassung und die Implementation als kritische Phasen für den personalpolitischen Entscheidungsprozeß im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen, während die Durchführung bzw. Kontrolle des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Abbildung 1). Es wird angenommen, daß die Akzeptanz der personalpolitischen Entscheidungsträger, das Konfliktverhalten der Beteiligten im Verlauf des Entscheidungsprozesses sowie mögliche unterstützende Koordinationsmaßnahmen in der Implementierungsphase als intervenierende, prozeßbezogene Kontextvariablen einen maßgeblichen Einfluß auf personalwirtschaftliche Entscheidungen des Werkbestellers als Ergebnisvariable ausüben. In diesem Zusammenhang bleibt zu eruieren, inwiefern der Einsatz von Fremdpersonal auch ohne Akzeptanz der personalpolitischen Entscheidungsträger sinnvoll ist und somit unter Umständen die Qualität von personalwirtschaftlichen Entscheidungen verbessert. Wird die Akzeptanz hingegen als eine notwendige Voraussetzung erachtet, so stellt sich die Frage, welche Bedingungen für die Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in die personalwirtschaftliche Konzeption des Werkbestellers vorliegen müssen. Erst wenn die ökonomischen und rechtlichen Umweltbedingungen des werkbestellenden Unternehmens und die Motive der personalpolitischen Entscheidungsträger erschlossen werden, können fundierte Aussagen über die Wirkungsweise des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes getroffen werden.

Im weiteren Verlauf dieser Untersuchung werden Auswirkungen auf die personalwirtschaftlichen Entscheidungsfelder der Personalbestandsplanung, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes und des Personalabbaus auf der Basis qualitativer Erhebungsinstrumente

⁶ zum Begriff "Paradigma" in der wissenschaftstheoretischen Diskussion, vgl. Kuhn; 1976; S.25 ff.

⁷ vgl. Stachle; 1994; S.499 f.

dargestellt. Insbesondere werden Kosten, wirtschaftliche Risiken und soziale Ziele der Belegschaft des Werkbestellers als Bewertungsmaßstab für den Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes herangezogen. Dabei wird vor allem der zentralen Fragestellung dieser Arbeit nachgegangen, inwiefern die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, die interessenpolitische Konstellation zwischen den personalpolitischen Entscheidungsträgern und die Komplexität bzw. Dynamik des Implementierungsprozesses sich auf personalwirtschaftliche Entscheidungen im werkbestellenden Unternehmen auswirken. Von essentieller Bedeutung für diese Untersuchung ist die Frage, welche personalwirtschaftlichen Entscheidungen durch Intervention von Instrumentalvariablen der Akzeptanz, der Konfliktbehandlung und der unterstützenden Koordinationsmaßnahmen verändert werden. Voraussetzung für ein differenziertes Problemverständnis der personalpolitischen Entscheidungsträger als Ausgangspunkt des zu eruiierenden Entscheidungsprozesses ist jedoch eine annäherungsweise einheitliche Begriffsbestimmung. Darüber hinaus muß für den Einsatz qualitativer Erhebungsmethoden zunächst der Forschungsgang bei der wissenschaftlichen Aufarbeitung des vorliegenden Themas erläutert werden, um empirisch gestützte Aussagen zu erhalten.

In den folgenden Abschnitten werden deshalb die Vorgehensweise der Untersuchung und die begrifflichen Grundlagen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes skizziert.

1.2. Vorgehensweise

Nachdem im einleitenden Kapitel die begrifflichen Grundlagen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes erläutert werden, wird im zweiten Kapitel die Konzeption der vorliegenden Untersuchung aufgezeigt.

Um Transparenz über die vorliegende Forschungsarbeit zu erhalten, werden theoretisch-basierte und empirische Abhandlungen des Problemkomplexes "Fremdpersonaleinsatz" kritisch analysiert. Nach einer Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens werden zunächst die theoretischen Ansatzpunkte dieser Arbeit erläutert. Dabei verdeutlicht das Zusammenwirken von verhaltenswissenschaftlichen, situativen und systemorientierten Theorieansätzen die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes. Drei empirische Untersuchungen aus den Jahren 1992 bis 1997 bilden das Fundament der methodologischen Ansatzpunkte für die Eruiierung forschungsrelevanter Sachverhalte.

Die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind Gegenstand des dritten Kapitels, welche die allgemeine Kontextvariable der Untersuchung konstituieren (vgl. wie in den folgenden Ausführungen Abbildung 2).

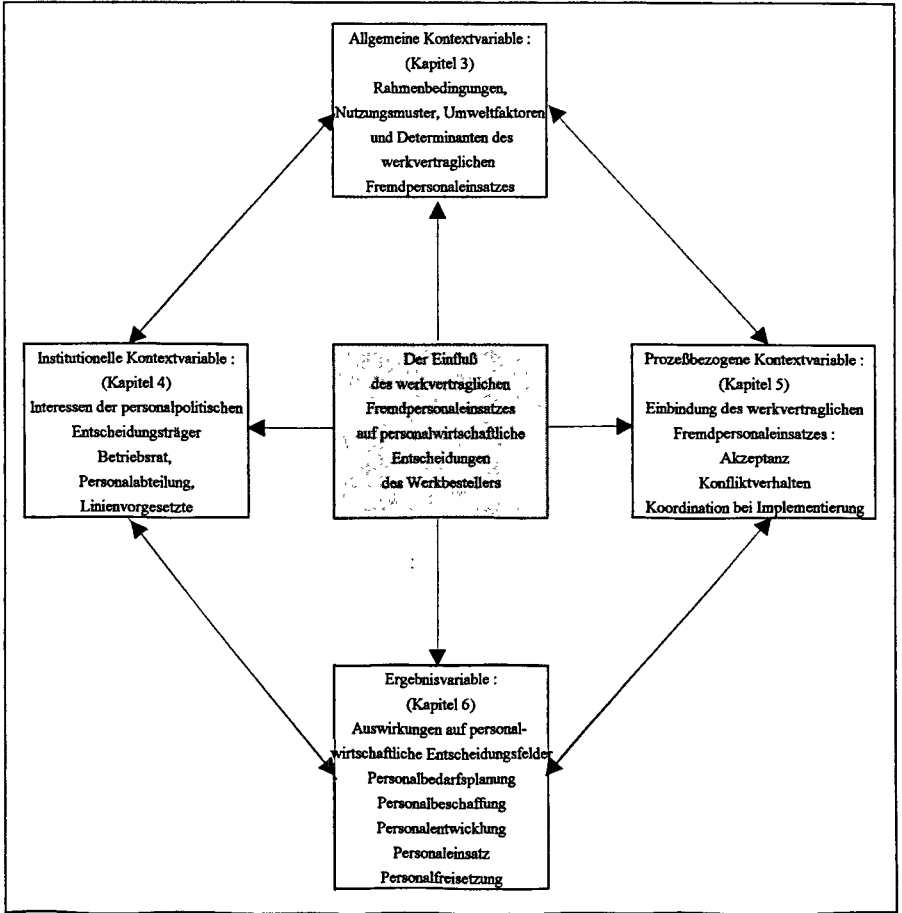
Im vierten Kapitel wird aus institutioneller Sicht der Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf Interessen der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger im Betrieb des Werkbestellers eruiert. Von zentraler Bedeutung für den Implementierungsprozeß sind hierbei betriebliche Partizipationsmuster, die Rolle des jeweiligen Linienvorgesetzten und die Position der Personalabteilung.

Im fünften Kapitel wird die zentrale Hypothese einer Intervention von prozeßbezogenen Instrumentalvariablen auf den personalpolitischen Entscheidungsprozeß generiert. Es wird untersucht, inwieweit die Akzeptanz und das Konfliktverhalten der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger sowie unterstützende Koordinationsmaßnahmen den Implementierungsprozeß beeinflussen.

Das sechste Kapitel befaßt sich mit veränderten personalwirtschaftlichen Entscheidungen als Ergebnisvariable der Forschungsarbeit. Es werden unter Bezugnahme auf empirische Untersuchungen der Jahre 1992/93 und der explorativen Phase der Jahre 1995/96 zunächst verschiedene personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder ausgewählt. Die Auswirkungen des Implementierungsprozesses des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen werden durch das Zusammenwirken von allgemeinen, institutionellen und prozeßbezogenen Kontextvariablen erklärt und durch die Resultate der wesentlich umfangreicheren dritten Interviewphase der Jahre 1996/97 empirisch gestützt.

Die Arbeit schließt mit einer Prognose zukünftiger Trends auf der Basis der aufgezeigten Entwicklungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und einer Erörterung von Ansatzpunkten für eine weiterführende Untersuchung.

Abbildung 2 : Variablenzusammenhang



1.3. Terminologische Grundlagen

Der Einsatz von Fremdpersonal kann auf einer Vielzahl von unterschiedlichen Vertragstypen beruhen. Verbreitete Formen des Fremdpersonaleinsatzes kommen im Rahmen der Ausführung von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen, Dienstverträgen, Dienstverschaffungsverträgen, Werkverträgen und anderen Vertragsformen zur Anwendung, die im Einzelfall auch als Mischform der eben genannten Vertragstypen gestaltet werden können. Vielfach wird der Fremdpersonaleinsatz mit den Begriffen Leiharbeit, Zeitarbeit oder Personalleasing gleichgesetzt, welche sich auf die rechtliche Grundlage des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz von 1972 (AÜG) stützen. Insbesondere wenn das Personal des Werkunternehmers im Betrieb des Werkbestellers tätig wird und ähnliche Aufgabeninhalte wahrnimmt bzw. ihm frühere Aufgabengebiete vom Werkbesteller übertragen werden, liegt eine Attribution als Arbeitnehmerüberlassung nahe. Für die Beurteilung der zugrundeliegenden Vertragsform kommt es jedoch weder auf schriftlich fixierte Regelungen zwischen Auftraggeber und Fremdfirma noch auf die Interessenlage der personalpolitischen Entscheidungsträger an.¹ Das Bundesarbeitsgericht hat durch verschiedene Grundsatzentscheidungen Kriterien zur Abgrenzung zwischen Arbeitnehmerüberlassungs- und Werkvertrag entwickelt. Unter anderem sollte dadurch der Abschluß illegaler Werkverträge unterbunden werden. Diese sogenannten Scheinwerkverträge verhindern eine Kontrolle des jeweils zuständigen Landesarbeitsamtes und das Mitbestimmungsrecht des auftraggebenden Betriebes nach § 14 III AÜG in Verbindung mit § 99 BetrVG entfällt. Die rechtliche Folge von Scheinwerkverträgen führt zunächst zur Annahme eines Arbeitnehmerüberlassungsvertrages. Liegen die materiellen Voraussetzungen für eine rechtmäßige Arbeitnehmerüberlassung nach § 9 I AÜG nicht vor, wird ein Arbeitsverhältnis zwischen Werkbesteller und Fremdfirmenmitarbeiter fingiert. Aus Sicht des Werkbestellers hat somit eine Externalisierung über Scheinwerkverträge die gleichen Auswirkungen auf den Personalbestand wie Neueinstellungen.

¹ vgl. Becker; 1988; S. 2565.

Um eine Adskription² eines Werkvertrages sicherzustellen, müssen zumindest Gewährleistungsansprüche vertraglich vereinbart werden, die bei einer mangelhaften Leistung des Werkunternehmers vom Werkbesteller wahrgenommen werden können. Der Werkunternehmer trägt das Erfolgsrisiko für die Herstellung des geschuldeten Werkes und die Vergütungsgefahr bis zur Leistungsabnahme durch den Werkbesteller nach § 640 BGB. Gegenüber seinen Mitarbeitern behält der Werkunternehmer sämtliche Direktionsrechte. Nur in Arbeitssicherheitsfragen besteht für den Werkbesteller ein Weisungsrecht in der Durchführung und Kontrolle der geltenden Unfallverhütungsvorschriften.³ Die Organisation aller Arbeitsabläufe sowie die Zuordnung des Fremdpersonals zu den zu erfüllenden Aufgaben bleiben dem Werkunternehmer vorbehalten. Um die Qualität der Werkleistung sicherzustellen, rekrutiert er Aufsichtspersonal aus seinen eigenen Reihen, das für die laufende Kontrolle der Arbeitsleistungen zuständig ist. Nach § 645 BGB darf jedoch auch der Werkbesteller projektbezogene Ausführungsanweisungen an den Fremdfirmenbeauftragten erteilen, wenn sich diese auf die Beschaffenheit des Werkergebnisses beziehen.⁴ Ebenso sind eine Teilabnahme der Werkleistungen nach Zeitabschnitten und eine Endabnahme durch den Werkbesteller als qualitätssichernde Maßnahmen gängige Praxis, jedoch sind Personaleinsatzentscheidungen grundsätzlich nur durch den Werkunternehmer zulässig. Eine Integration des Fremdpersonals in die Arbeitsorganisation des Werkbestellers führt hingegen zur Annahme einer Arbeitnehmerüberlassung.⁵ Ebenso muß sich der technische Betriebszweck des Werkbestellers deutlich von den externalisierten Aufgaben an den Werkunternehmer unterscheiden. Durch die räumliche und arbeitsorganisatorische Trennung beider Belegschaftsgruppen muß schließlich ein qualitativ individualisierbares, dem Werkunternehmer zurechenbares Werkerggebnis zustandekommen. Schließlich erfolgt die Vergütung der

² Unter der adskriptorischen Methode ist eine Klassifizierung der Vertragsform durch eine Aufzählung bestimmter Tatbestandsmerkmale (Indizien) zu verstehen, welche sich in der herrschenden Rechtsprechung zum obengenannten Problem durchgesetzt hat; vgl. Larenz; 1983; 207 ff.; 443 ff.; v. Hoyningen-Huene; 1985; S. 1672 f.; Becker; Wulfgramm; 1985; S. 435 ff.

³ vgl. Schliephacke; 1995; S. 85.

⁴ vgl. Marschall; 1984; S. 151; Becker; 1988; S. 2565.

⁵ vgl. Becker; 1988; S. 2566; von Hoyningen-Huene; 1985; S. 1672.

Werkleistung beim Werkvertrag erfolgsbezogen, wogegen eine zeitabhängige Abrechnung der Werkvertragsleistungen im Regelfall eine Arbeitnehmerüberlassung begründet.

Die erwähnten Kriterien, die nach der adskriptorischen Abgrenzungsmethode⁶ zur Beurteilung der zugrundeliegenden Vertragsform herangezogen werden, müssen nicht kumulativ vorliegen, sondern werden qualitativ gewichtet.⁷ Da der Problemkomplex "Werkvertrag versus Arbeitnehmerüberlassung" mithin zu gesellschaftlichen Kontroversen geführt hat⁸, ist das werkbestellende Unternehmen dazu angehalten, alle Gesichtspunkte eines "echten" Werkvertrages einzuhalten.⁹

Die Abgrenzung des Werkvertrages gegenüber der Arbeitnehmerüberlassung wird in der Literatur nur unzureichend vorgenommen. Insbesondere in der gewerkschaftsnahen Literatur werden die Implikationen einer überbetrieblichen Beschäftigung von Leiharbeitern dargestellt, ohne gemäß der adskriptorischen Methode nach der Vertragsform zu differenzieren. Überwiegend beschränken sich die Ausführungen dieser Autoren auf die dysfunktionalen Auswirkungen von Scheinwerkverträgen.¹⁰

Weiterhin werden die Begriffe "Subunternehmervertrag", "Lohnfertigungs-kontrakt" und "Out- bzw. Insourcing" nur unscharf gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz abgegrenzt. Der Subunternehmervertrag existiert als solcher in der Rechtsprechung nicht. Gewöhnlich liegt ein Werkvertrag oder eine Kombination von Werk- und Werklieferungsvertrag zwischen den Vertragspartnern zugrunde.¹¹ Im Baugewerbe sind Subunternehmerverträge üblich und beschreiben die Organisation von

⁶ vgl. Becker, Wulfgramm; 1985; S.43 f.

⁷ vgl. Becker; 1988; S.2566. In der Praxis führt das zuständige Landesarbeits- bzw. Gewerbeaufsichtsamt eine Einordnung der Vertragsform nach Vorliegen aller maßgeblicher Kriterien durch.

⁸ vgl. Wallraff; 1985; S.37 ff. ; S.84 ff.

⁹ vgl. auch die Auswertung des empirischen Teils dieser Arbeit

¹⁰ vgl. trotz vieler: Heinemann; 1986; S.161 ff.; Krüger, Borgaes, Wahsner; 1981; S.66 ff.; Buschmann; 1989; S.96 f.

¹¹ vgl. Hunold; 1990; S.91; Becker, Wulfgramm; 1985; S.57.

Bauprojekten in Arbeitsgemeinschaften, bei denen der sogenannte Generalunternehmer die Haftung für mängelfreie und termingerechte Ausführung der Bauleistungen seiner Subunternehmer übernimmt. Die Subunternehmer selbst können wiederum Auftraggeber für untergeordnete Subunternehmer sein, ohne daß zwischen Generalunternehmer und untergeordneten Subunternehmern eine vertragliche Beziehung besteht. Obwohl alle am Bau beteiligten Bauunternehmen ihre Arbeitsabläufe aufeinander abstimmen müssen, besteht seitens des Generalunternehmers keinerlei Einfluß auf Personaleinsatzentscheidungen.¹² Nur in Arbeitssicherheitsangelegenheiten hat der Generalunternehmer die Aufgabe, durch die Auswahl eines Koordinators nach § 6 VBG 1, gegenseitige Gefährdungen der Arbeitsgruppen zu vermeiden. Der Auftraggeber ist insofern gegenüber dem Fremdpersonal verpflichtet, die Einhaltung sicherheitstechnischer Vorschriften zu kontrollieren und Maßnahmen der Unfallverhütung zu koordinieren.¹³

Bei einer Ausgestaltung der Leistungsbeziehungen im Rahmen eines Lohnfertigungscontractes¹⁴ kommt es ebenso zu einem Fremdbezug von Arbeitsleistungen. Diese Vertragsform kann wiederum eine Mischform der bereits genannten Vertragstypen sein. Ausschlaggebend für die Kategorisierung als Lohnfertigung ist jedoch der Leistungsort außerhalb des Werkes des Auftraggebers. Charakteristisch ist hierfür, daß lediglich Fertigungsprozesse oder auch nur Teile eines Arbeitsprozesses mit allen Gewährleistungsrisiken externalisiert werden, ohne daß das lohnfertigende Unternehmen für die Beschaffung der erforderlichen Einsatz-, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verantwortlich sein muß.¹⁵

Ebenfalls zum Problemkreis "Make-or-Buy" sind Outsourcingkonzepte zu kategorisieren. Im Zuge der Externalisierung von EDV-Leistungen an Spezialanbieter hat sich im Laufe der letzten Jahre der Begriff

¹² vgl. Hunold; 1990; S.91 f.

¹³ vgl. Siller; Schliephacke; 1989; S.90 ff. u. 110 ff.

¹⁴ Der Begriff "Lohnauftrag" ist ebenfalls in der Praxis geläufig und dem Lohnvertrag kongruent, vgl. Frey; 1985; S.188 ff.

¹⁵ vgl. Männel; 1981; S.8 f.; Frey; 1985; S.188.

"Outsourcing" als Überbegriff für jegliche Externalisierung an Dienstleister herausgebildet. Die verschiedenen Definitionen dieses Terminus in der Literatur, etymologisiert als Outside Resource Using, geben hingegen ein diffuses Bild ab.¹⁶ Eine Vielzahl der Autoren, welche die institutionellen Entwicklungen der Datenverarbeitungsbranche analysieren, schränken die Art der externalisierten Dienstleistung unzulässig auf die Informationsverarbeitung ein.¹⁷ Grundsätzlich kann jede Dienstleistung, wie z.B. Wartungs- und Instandhaltung, Reinigung, Gebäudebewirtschaftung, Factoring etc. ausgelagert werden. Unter dem Begriff "Outsourcing" im weiteren Sinne ist also unabhängig von der rechtlichen oder kapitalmäßigen Abhängigkeit des Dienstleisters eine Externalisierung von Arbeitsbereichen außerhalb der bereits existierenden Arbeitsorganisation des Auftraggebers zu verstehen.¹⁸ Je nachdem, ob die Arbeitsorganisation des Dienstleisters innerhalb oder außerhalb des Firmengeländes sich befindet, handelt es sich um In- bzw. Outsourcing im engeren Sinne. Ungeachtet der Vertragsform fällt dem Dienstleister die Verantwortung für das übernommene Aufgabengebiet zu. Alle Arbeitsabläufe zur Herstellung eines Produktes oder zur Erbringung einer Dienstleistung werden unabhängig von der Arbeitsorganisation des Auftraggebers gesteuert. Liegt den Leistungsbeziehungen ein Dienstvertrag zugrunde, so ist der Dienstleister lediglich zur vollständigen Erbringung der Dienstleistung verpflichtet, währenddessen er bei einem Werkvertrag für den Erfolg in Form eines termingerechten und mängelfreien Arbeitsergebnisses haftet.¹⁹

Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz ist somit kategorialanalytisch als Ergebnis einer Entscheidung für den Fremdbezug einer werkvertragsfähigen Arbeitsleistung zu interpretieren, bei der das Fremdpersonal im Betrieb des Auftraggebers unter der Regie einer Fremdfirma tätig wird.²⁰

¹⁶ vgl. Bliesener; 1994; S.277 f.; Bühner; Tuschke; 1997; S.21 f.

¹⁷ vgl. Heinrich; 1992; S.21 f.; Köhler-Frost; 1993; S.17 ff.

¹⁸ anderer Meinung: Bliesener; 1994; S.279.

¹⁹ vgl. Becker; 1988; S.2566 f.

²⁰ vgl. Männel; 1981; S.8 f.

Für die vorliegende Problemstellung stehen insbesondere die Konflikt-handhabung, die Implementierung²¹ und die personalwirtschaftlichen Auswirkungen dieses Instrumentes im Vordergrund. Die Entscheidung für den Fremdbezug durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz wird zunächst auf unternehmenspolitischer Ebene gefällt. Danach werden sukzessiv oder simultan die daraus abzuleitenden personalpolitischen Entscheidungen mit anderen Teilplänen, wie z.B. Produktionsplanung, oder Finanzplanung, koordiniert.

Die vorliegende Untersuchung geht der Frage nach, welche personalwirtschaftlichen Ziel- bzw. Mittelentscheidungen durch die Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes beeinträchtigt oder sogar verändert werden. Der Begriff "Personalwirtschaft" wird als Aufgabenbereich verstanden, der sich mit personellen Fragen im Betrieb befaßt und ist insofern deckungsgleich mit dem Terminus "Personalmanagement".²² In Anlehnung an die Interpretation von HENTZE liegen dieser Konzeption neben betriebswirtschaftlichen Ansätzen auch sozial- bzw. verhaltenswissenschaftliche Ansätze zugrunde.²³ Um den Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder näher zu eruieren, wird das Aufgabengebiet der Personalwirtschaft funktional untergliedert. Diese Unterteilung in die Funktionsbereiche Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz und Personalabbau-planung ist nicht willkürlich gewählt, sondern orientiert sich am Problemverständnis der befragten personalpolitischen Entscheidungsträger. Fehlende Aspekte anderer personalwirtschaftlicher Funktionen wie Entlohnung oder Personalführung werden, sofern diese eine Rolle spielen, in die betrachteten Problemfelder integriert. Der nun folgende Abschnitt

²¹ Die Implementierung ist als Phase der Entscheidungsdurchsetzung aufzufassen, bei der die personalpolitischen Entscheidungsträger mit den Einsatzvoraussetzungen, der Umsetzung und den Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes vertraut gemacht werden; vgl. Drumm; 1995; S.534; Hentze; 1994; S.69. Marr; Kötting; 1992; Sp.837 differenzieren zusätzlich zwischen der "Umsetzung eines organisatorischen Konzeptes" (Implementierung im engeren Sinne) und einem "organisatorischen Änderungsprozeß" (Implementierung im weiteren Sinne).

²² vgl. Hentze; 1994; S.25; Gaugler; 1982; S.285 ff.; Scholz; 1994; S.1 f.; 22 ff.

²³ vgl. Hentze; 1994; S.25 f.

beschäftigt sich mit dem derzeitigen Forschungsstand des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, ehe im weiteren Verlauf des nächsten Kapitels die theoretischen und methodologischen Grundlagen erläutert werden.

2. Konzeption der Untersuchung

2.1. Bestandsaufnahme über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als wissenschaftliches Problem

Der Einsatz von Fremdpersonal im Betrieb des Werkbestellers ist zumindest in der Variante eines temporären oder projektbezogenen Arbeitseinsatzes weit verbreitet.¹ Erst bei einer Einbindung in ein unternehmenspolitisches Konzept und bei einer umfassenden Nutzung stellt sich die Frage nach der Akzeptanz dieses Instrumentes, insbesondere, wenn die Arbeitsbedingungen des Eigenpersonals davon beeinträchtigt werden. Über personalwirtschaftliche Implikationen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes herrscht dagegen in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Literatur nur unzureichende Transparenz. Das liegt vermutlich daran, daß erst die zunehmende Verbreitung dieses Instrumentes im Rahmen von Rationalisierungskonzepten in der Praxis, wie z.B. der Konzentration auf das Kerngeschäft, ein größeres Interesse in Schrifttum und Forschung gefunden hat.²

Die ersten Untersuchungen über den Fremdpersonaleinsatz beschäftigen sich vorwiegend mit den rechtlichen³, betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen⁴ und soziologischen⁵ Aspekten der Zeitarbeit. Ansatzweise werden ähnliche personalwirtschaftliche Auswirkungen des Entleihers beim Einsatz von Fremdpersonal beschrieben, jedoch lassen sich diese wissenschaftlichen Erkenntnisse nur bedingt auf den Komplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes übertragen, weil der Werkunternehmer im Gegensatz zur Arbeitnehmerüberlassung sämtliche Personaleinsatz- und

¹ Der Einsatz von Handwerksfirmen ist bspw. eine gängige Form des Fremdpersonaleinsatzes, die im allgemeinen nicht auf Akzeptanzbarrieren trifft; vgl. auch den empirischen Teil dieser Untersuchung

² Staehle skizziert einen zeitlichen Vorlauf der Praxis vor der Theorie in der Management- und Personalwirtschaftslehre; vgl. Staehle, 1994; S.736

³ vgl. Becker, 1988; S.2561 ff.; Hunold, 1990; S.106 ff.; Leisten, 1992; S.266 ff.; Richter, 1992; S.421 ff.

⁴ vgl. Biedenkopf, Miegel, 1981; Becker, Kreikebaum, 1982; S. 259 ff.; Friese, 1982; S.375-390.

⁵ vgl. Brose; Schulze-Böing; Wohlrab-Sahar, 1987. Brose; Schulze-Böing; Meyer; Arbeit auf Zeit, 1990; Krüger, 1987; S.423-432.

Personalführungsaufgaben übernimmt und das Gewährleistungsrisiko für die Arbeitsleistung des Fremdpersonals zu tragen hat.

Über die personalwirtschaftlichen Auswirkungen des werkvertraglichen Personaleinsatzes existiert dagegen weder eine systematische noch eine theoretisch fundierte Abhandlung in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Der Problembereich des Fremdpersonaleinsatzes wird vorwiegend von gewerkschaftsnahen Autoren aufgegriffen. Ohne auf die adskriptorische Abgrenzung zwischen werkvertraglichem Fremdpersonaleinsatz und Arbeitnehmerüberlassung einzugehen, werden darin ausschließlich die negativen Auswirkungen einer überbetrieblichen Beschäftigung von Leiharbeitnehmern im Rahmen von Scheinwerkverträgen beschrieben,⁶ der Fremdpersonaleinsatz auf der Basis legaler Werkverträge bleibt dabei außer Betracht. Es werden vorwiegend Lösungsansätze gesucht, welche eine Bekämpfung illegaler Werkverträge bezwecken. Zum Schutz der Belegschaft des Werkbestellers fordert z.B. ULBER⁷ den Begriff der Eingliederung generell auf den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz im Betrieb des Werkbestellers zu extensivieren, damit das Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG auch für den Abschluß von Werkverträgen zur Anwendung kommt. HEINEMANN sieht in einer "Japanisierung der Personalpolitik" die Gefahr, daß sich die Arbeitsbedingungen der Belegschaft des Werkbestellers verschlechtern. Er schlägt deshalb vor, den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz auf eine Höchstdauer von sechs Monaten zu begrenzen, den Kündigungsschutz für die Fremdfirmenmitarbeiter auf den ersten Tag des Arbeitsverhältnisses auszudehnen und zusätzlich einen Mindestlohn für die Fremdfirmenmitarbeiter gesetzlich festzulegen, der sich an den Arbeitsbedingungen der Belegschaft im werkbestellenden Betrieb orientiert.⁸ Diesen Lösungsansätzen ist zunächst anzumerken, daß lediglich gewerkschaftspolitische Interessen berücksichtigt und normative Handlungsanweisungen an den Gesetzgeber erteilt werden. Der Begriff der "Japanisierung" wird stigmatisiert, indem die kooperativen Elemente der Personalpolitik japanischer Organisationen,

⁶ vgl. trotz vieler: Heinemann; 1986; S.161 ff. Krüger, Borgaes; Wahsner; 1981; S.66 f.; Buschmann; 1989; S.96 f.

⁷ vgl. Ulber; 1982; S.59 ff.

⁸ vgl. Heinemann; 1986; S.152 f.; 161 ff.

welche überwiegend auf eine gesicherte Beschäftigung von Mitarbeitern abzielen⁹, außer Acht gelassen werden. Stattdessen soll der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz in Richtung einer "sozialverträgliche" Form kanalisiert werden.¹⁰ Inwiefern jedoch eine Rigidisierung der Arbeitsverhältnisse bei der Beschränkung der überbetrieblichen Beschäftigung bis zu einer sechsmonatigen Höchstdauer zu sicheren Arbeitsplätzen für die Fremdfirmenbelegschaft führt, bleibt erklärungsbedürftig.¹¹

Aus einem anderen Blickwinkel wird der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz von betriebswirtschaftlichen Autoren gesehen. Im Rahmen von Outsourcing-Konzepten¹² wird zunächst die Entscheidungssituation vor der Ausgliederung an Dienstleister aufgezeigt.¹³ Nach dem Vorhegen bestimmter Entscheidungskriterien, wie z.B. der Definition des Kerngeschäfts, der Bewertung des Lieferantenservice, der Fremdbezugskosten und des Know-hows der Fremdfirmen, wird aus Sicht des Werkbestellers der potentielle Externalisierungsbereich¹⁴ festgelegt. Mit dem Problemkreis der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und mit der Generierung von Maßnahmen im Personalbereich setzt sich BLIESENER¹⁵ auseinander. Je nach der strategischen Relevanz des auszugliedernden Bereiches wird eine Beteiligung des Managements an der Umsetzung des Outsourcing-Konzeptes erwogen. Um Personalprobleme zu antizipieren, empfiehlt BLIESENER, Personalabteilung und Betriebsrat zu involvieren. Die Akzeptanz und die Information der personalpolitischen Entscheidungsträger wird zumindest als notwendig für die Umsetzung des

⁹ vgl. Ouchi; 1981; S.51.

¹⁰ vgl. Heinemann; 1986; S.165.

¹¹ Die Mobilisierung der Arbeitnehmer zum überbetrieblichen Personaleinsatz bewirkt im wesentlichen einen höheren volkswirtschaftlichen Beschäftigungsstand, vgl. Becker; 1992; Sp.249.

¹² zur etymologischen Bedeutung des Begriffes "Outsourcing" vgl. die Ausführungen im Kapitel 1.3. dieser Arbeit.

¹³ vgl. Witt; 1989; S.156 ff.; Baumgarten; 1992; S.57 f.; Bliesener; 1994; S.279 ff.

¹⁴ Bühner; Tuschke; 1997; S.20 ff. gehen bei der Bestimmung von auslagerungsfähigen Aufgabenbereichen unter Zuhilfenahme der sogenannten "resource-based theory of competitive advantage" vor. Die Bewertung von Outsourcing-Aktivitäten erfolgt auf der Basis transaktionskostentheoretischer Gesichtspunkte, ohne jedoch fundiert auf personalwirtschaftliche Implikationen einzugehen.

¹⁵ vgl. Bliesener; 1994; 286 ff.

Externalisierungskonzeptes erachtet.¹⁶ Im Hinblick auf die Qualität der Werkvertragsleistungen schlägt BLIESENER vor, den zu erwartenden externen quantitativen und qualitativen Personalbedarf zu ermitteln und vom potentiellen Werkvertragspartner ein bestimmtes Qualifikationsniveau zu verlangen, bevor eine Fremdvergabe an den externen Dienstleister erfolgt.¹⁷

Der Beitrag von BLIESENER setzt sich erstmals mit den personalwirtschaftlichen Implikationen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in einem betriebswirtschaftlichen Kontext auseinander. Erfreulich ist zumindest, daß verschiedene Formen des Fremdbezuges von Dienstleistungen etymologisch bzw. definitorisch voneinander abgegrenzt werden und daß die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als wesentliches Problem für die Realisierung von Fremdbezugsstrategien erkannt wird.¹⁸ In Abhängigkeit von der strategischen Relevanz eines Externalisierungsbereiches werden den Maßnahmen im Personalbereich wie etwa der Festlegung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfes eine wichtige Bedeutung beigemessen. Jedoch beschränkt sich der Ansatz von BLIESENER lediglich auf situationsabhängige Gestaltungsempfehlungen für Praktiker. Obwohl die getroffenen Annahmen plausibel nachzuvollziehen sind, wäre eine empirische Fundierung seiner getroffenen Aussagen wünschenswert. Vor allem die Hypothesen über die Akzeptanz und Information der Personalabteilung bzw. des Betriebsrats werden weder durch Literatur belegt noch durch empirische Forschungsmethoden überprüft. Überdies lehnen sich seine Ausführungen an kein bestimmtes Theoriekonzept an. Die von ihm rezipierte Literatur läßt zwar eine Affinität zu synoptischen Entscheidungsverfahren wie z.B. der Portfolio-Analyse erkennen¹⁹, für die Erklärung personalwirtschaftlicher Implikationen von Outsourcing-Strategien finden jedoch keinerlei theoriebasierte Problemlösungsansätze Anwendung.

¹⁶ vgl. Bliesener, 1994; 286.

¹⁷ vgl. Bliesener, 1994; 287 f.

¹⁸ zur Umsetzung von Unternehmensstrategien als Managementproblem; vgl. Hax; Majluf, 1991; S.104; Kreikebaum; 1989; S.139. Galbraith, Nathanson; 1978.

¹⁹ vgl. Bliesener, 1994; S.281 ff.

Einen wesentlichen Erkenntnisfortschritt zum Phänomen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes leistet KOCK in seiner sozialwissenschaftlichen Untersuchung über die Bedingungen des Fremdfirmen- und Leiharbeitseinsatzes.²⁰ Zunächst differenziert er als gewerkschaftsnaher Autor zwischen legalen und illegalen Formen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und analysiert die betriebswirtschaftlichen Determinanten von Externalisierungsstrategien.²¹ Die arbeitsorganisatorischen Anpassungsmaßnahmen des Fremdpersonaleinsatzes, die sich aus unternehmens- bzw. personalpolitischen Zielvorstellungen des Werkbestellers ableiten lassen, werden in ihrer Wirkungsweise auf das Arbeitnehmerverhalten beschrieben. Als dysfunktional erachtet KOCK die Entsolidarisierung der Arbeitnehmerschaft, die zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen des Fremdpersonals führt und gleichzeitig auch den Druck auf die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern des werkbestellenden Betriebes erhöht.²² KOCK schlägt als Lösungsansatz eine überbetriebliche Kooperation zwischen Betriebsräten beider Werkvertragsparteien vor, damit die Belegschaftsinteressen des Werkbestellers und des Werkunternehmers akzentuiert werden.²³

Um die Motive der personalpolitischen Entscheidungsträger zu erschließen, wendet KOCK überwiegend qualitative Methoden der Sozialforschung an. In vier Betrieben mit jeweils unterschiedlichen Nutzungsmustern des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes werden Managementvertreter und Betriebsratmitglieder mündlich befragt. Darüber hinaus werden Mitglieder der Arbeitnehmerinteressenvertretung anderer Betriebe interviewt. Im Rahmen der Auswahl der Interviewpartner legt KOCK den Akzent auf "aktive Betriebsräte ..., die schon Erfahrungen mit dem Einsatz von Fremdpersonal gemacht hatten".²⁴ Bei der Konzeption des Untersuchungsdesigns geht KOCK iterativ vor, indem er aus der Evaluation der jeweils letzten Befragung vertiefende Fragen für das darauf-

²⁰ vgl. Kock; 1990.

²¹ vgl. Kock; 1990; S.13 ff.

²² vgl. Kock; 1990; S.135 f.

²³ vgl. Kock; 1990; S.143 ff.; 173 ff.

²⁴ Kock; 1990; S.10.

folgende Interview erarbeitet.²⁵ Der Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes wird insofern explorativ erschlossen. KOCK äußert selbst die Absicht, für zukünftige Untersuchungen größeren Umfangs einen Beitrag zu leisten und beschränkt die Aussagekraft seiner gewonnenen Erkenntnisse auf die betrachteten Einzelphänomene.²⁶ Er räumt ein, zumindest durch den Einsatz seiner Fallstudienmethodik die Komplexität des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes zu erfassen und eine Ursachen-Wirkungsanalyse herstellen zu können, selbst wenn sich seine Ergebnisse nicht generalisieren lassen.²⁷

Obwohl KOCK mit dieser Untersuchung eine Pionierarbeit bei der Erforschung von personalwirtschaftlichen Implikationen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes leistet, ist zu seiner Vorgehensweise bei der Auswahl seiner Interviewpartner aus den Reihen der Arbeitnehmerinteressenvertretung kritisch anzumerken, daß ausschließlich "aktive" Betriebsratsmitglieder befragt werden. Damit werden Partizipationsmuster anderer Betriebe mit "passiven" Betriebsräten ausgeblendet. Es wäre sinnvoll, der Dichotomisierung "aktiv vs. passiv" entgegenzuwirken, wenn verschiedene Ausprägungen von Betriebsräten berücksichtigt oder auch empirische Untersuchungsergebnisse über Betriebsratstypologien integriert würden. Die Personalabteilung als personalpolitischer Entscheidungsträger bleibt a priori als Forschungsobjekt außerhalb des Untersuchungsdesigns, obwohl KOCK einen Kompetenzverlust der Personalabteilung in Personalfragen konstatiert.²⁸ Um ein konsistentes Bild über das Problemverständnis aller personalpolitischen Akteure erhalten zu können, würde eine Befragung von Mitgliedern der Personalabteilung Aufschluß über deren Rolle beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz geben. Somit stellt sich die Frage, ob KOCK von vornherein die Möglichkeit kooperativer Lösungsansätze, welche einen Ausgleich zwischen den Interessen der Betriebsleitung und der Mitarbeiter anstreben, ausgeschlossen hat. Es liegt folglich die Vermutung nahe, daß das sozialwissenschaftliche gewerkschaftsnahe Forschungsinstitut durch seine

²⁵ vgl. Kock; 1990; S.10.

²⁶ vgl. Kock; 1990; S.11.

²⁷ vgl. Kock; 1990; S.11 f.

²⁸ vgl. Kock; 1990; S.47 f., 60.

Einflußnahme auf zentrale Fragestellungen der Forschungsarbeit, die Möglichkeiten wahrgenommen hat, das Forschungsdesign und den Forschungsablauf so zu bestimmen, daß die Forschungsergebnisse interessenkonform kanalisiert werden.²⁹ Insofern würden seine Forschungsergebnisse lediglich ideologische Zwecke legitimieren.³⁰

Diese Annahme wird bei der Auswahl von Theorien, die seinen Lösungsansatz rechtfertigen sollen, nochmals bestätigt. KOCK kritisiert die Theorien der Arbeitsmarktsegmentation nur unter dem Aspekt, daß diese das Machtvakuum von Gewerkschaften übersehen würden. KOCK bezweifelt, daß "...eine Stammebelegschaft... (des Werkunternehmers; Anm. R.H.) eine starke Machtbasis der Gewerkschaften sei".³¹ Ohne die einschlägige Literatur über die Segmentation in Kern- und Randgruppen zu zitieren, stellt er den Ansatz der Segmentationstheorien für die Erklärung der Auswirkungen des Fremdpersonaleinsatzes in Frage. In ähnlicher Konzeption geht KOCK bei seiner Widerlegung der Höherqualifizierungsthese vor.³² Die Interpretation des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Einsatz einer neuen Technologie und die von KOCK aufgezeigten Tendenzen zu einer verstärkten Taylorisierung in der Arbeitsorganisation des Werkunternehmers sind zwar nachvollziehbar,³³ jedoch wird übersehen, daß im Betrieb des Werkbestellers ein Bedarf zur Weiterbildung von Führungsqualifikationen durch veränderte Schnittstellen entstehen kann.³⁴

In einem etwas später veröffentlichten Aufsatz über die "Kontrolle und Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes durch Subunternehmen"³⁵ legt KOCK den theoretischen Bezugsrahmen seiner sozialwissenschaftlichen

²⁹ vgl. Lau; 1989; S.407.

³⁰ vgl. Kieser; 1995; S.30.

³¹ Kock; 1990; S.178.

³² vgl. Kock; 1990; S.177.

³³ Generell bezieht sich die Höherqualifizierungsthese auf die Mechanisierung bzw. Automatisierung in der Arbeitsorganisation, welche zur fachlichen Höher- oder Dequalifizierung führt. vgl. Blauner; 1964; Kern; Schumann; 1970; S.278 ff.

³⁴ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll überprüft werden, welche Auswirkungen sich für die Personalentwicklung des Werkbestellers ergeben.

³⁵ vgl. Kock; 1992; S.246-262.

Forschungsarbeit über den Fremdpersonaleinsatz offen. Nachdem er am Ende seiner sozialwissenschaftlichen Untersuchung noch explanatorische Defizite der Marxschen Theorie feststellt³⁶, führt er die ausgeübte soziale Kontrolle im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes durch die Vergabe werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen auf das Interesse der Kapitalisten zurück, Arbeit unterverpachten zu wollen.³⁷ KOCK zieht Parallelen zum Phänomen des Subcontracting am Anfang der Industrialisierungsphase, indem er in Anlehnung an die Marxsche Theorie jede unternehmerische Entscheidung über Eigenerstellung oder Fremdbezug als einen Versuch wertet, die Methode des Subcontracting wiederzubeleben und somit die Ausbeutung der Arbeiterschaft zu forcieren.³⁸

Dieser Erklärungsansatz scheint jedoch von der Realität überholt zu sein. Die Herausbildung unterschiedlicher Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsrisiken von Stamm- und Randbelegschaft im Betrieb des Werkbestellers widersprechen dem Paradigma Marxschen Gedankenguts.³⁹ Die Stammebelegschaft des Werkbestellers, die KOCK als Zielgruppe für seinen Lösungsansatz gewinnen will, würde in einem System der Unterverpachtung von Arbeit entweder eine passive Rolle einnehmen oder, falls "versachlichte" Strukturen der Über- und Unterordnung von ihr akzeptiert werden, bestehende Herrschaftsverhältnisse stabilisieren. Die Rolle des von KOCK gewählten theoretischen Bezugsrahmens dient eher dazu, die Plausibilität seines Lösungsansatzes zu verdeutlichen, als die Bewährung der darin getroffenen Annahmen in der Realität beispielhaft aufzuzeigen.

Der Problembereich des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes findet zwar in den Rationalisierungsüberlegungen von Unternehmen größere Beachtung, jedoch existiert außer der sozialwissenschaftlichen Untersuchung von KOCK keine empirische Forschungsarbeit. Die Ausführungen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz bestehen

³⁶ vgl. Kock; 1990; S.176.

³⁷ vgl. Kock; 1992; S.247.

³⁸ vgl. Kock; 1992; S.248.

³⁹ vgl. Marx; 1975; S.341.

überwiegend aus Gestaltungsanweisungen im Bereich der Arbeitssicherheit⁴⁰ oder sie beschäftigen sich mit der rechtlichen und praktischen Abgrenzung zwischen Arbeitnehmerüberlassungs- bzw. Werkvertrag oder anderen Vertragsformen.⁴¹ Auch in der Arbeitsmarktforschung wird das Phänomen des Fremdpersonaleinsatzes nur am Rande erwähnt. So wird die Möglichkeit eines werkvertraglichen Personaleinsatzes auf der Basis neuer mikroökonomischer Ansätze erwogen, wenn im werkbestellenden Betrieb die Autonomie über die Arbeitsorganisation eingeschränkt ist und somit Anpassungserfordernisse extern abgefangen werden.⁴² Da insbesondere in der Theorie der Arbeitsmarktsegmentation von SENGENBERGER⁴³ nicht nach den verschiedenen Formen des Fremdpersonaleinsatzes differenziert wird, ist eine Rezension für die zu erörternde Problemstellung nicht sinnvoll.

Resümierend ist festzustellen, daß der Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur kaum Beachtung findet. Lediglich über die Nachbardisziplinen des betrieblichen Personalmanagements lassen sich die vielfältigen Probleme erschließen, wobei ein direkter Zugang für die Bearbeitung zentraler Fragestellungen dieser Dissertation kaum möglich ist. Diese Arbeit befaßt sich folglich auch mit Aspekten des Arbeitsrecht, der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie sowie mit Erkenntnissen der Arbeitsmarkt- und Sozialforschung neben den vordergründigen personalwirtschaftlichen Fragen.

Wie bereits im Abschnitt 1.3. dargestellt wurde, existiert in der Forschung und in der Praxis weder eine einheitliche Begriffsbestimmung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz, noch herrscht Transparenz über dessen personalwirtschaftliche Auswirkungen. Diese Lücke wird durch die vorliegende Forschungsarbeit geschlossen, indem die befragten personal-

⁴⁰ vgl. Siller, Schliephacke; 1989; Gensch; 1989; S.746 ff.

⁴¹ vgl. Hunold; 1990; Frey; 1985; S.179 ff.; 188 ff.; Becker; 1988; S.2561 ff.

⁴² vgl. Dragendorf, Heering ; John; 1988; S.113; Gabriel; 1985; S.161 ff.

⁴³ Im wesentlichen beschränken sich segmentationstheoretische Ansätze auf die Erklärung der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsverteilung bzw. der Arbeitslosigkeit. Lutz; Sengenberger; 1974; S.27 ff; 58 ff. Lutz; Sengenberger; 1980; S.291-299.

politischen Entscheidungsträger nach ihrem Grundverständnis und ihrer Einstellung zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz befragt werden. Dabei werden Forschungsergebnisse der sozialwissenschaftlichen Untersuchung von KOCK berücksichtigt, sofern diese keine krypto-normativen Tendenzen erkennen lassen. Durch den Einsatz qualitativer Erhebungsmethoden wird sichergestellt, daß Aussagen über die Wirkungsweise des Fremdpersonaleinsatzes empirisch gestützt werden. Auf normative Handlungsanweisungen oder Gestaltungsempfehlungen wird also weitgehend verzichtet. Stattdessen werden Konflikthandhabungs- und Implementierungsprozesse im Betrieb des Werkbestellers unter Rückgriff auf explanatorische Theorien näher analysiert und der Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder eruiert. In den folgenden Abschnitt werden die theoretischen und methodologischen Grundlagen dieser Untersuchung sowie der konzeptionelle Bezugsrahmen näher erläutert.

2.2. Theoretische Ansatzpunkte

2.2.1. Die deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Eine zentrale Rolle bei der Untersuchung der Einflußfaktoren auf veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen im Betrieb des Werkbestellers spielt die deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. Dieser theoretische Ansatz beleuchtet kritisch das Zustandekommen von Entscheidungen und bezieht empirische Ergebnisse über das Problemlösungsverhalten von Individuen, Gruppen und Organisationen in seine Konzeption mit ein.¹ Entscheidungen sind demnach als ein Resultat von kognitiven Prozessen zu charakterisieren, bei denen die Wissens- und Wertstruktur der Entscheidungsträger sowie Umwelteinflüsse das Entscheidungsverhalten determinieren. Im Gegensatz dazu stoßen präskriptiv-normative Entscheidungsmodelle² bei der Darstellung der Einflußfaktoren des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf Grenzen, da deren Prämissen bei der Entscheidung über den Fremdpersonaleinsatz nicht oder nur in abgeschwächter Form vorliegen. So ist davon auszugehen, daß eine wohlstrukturierte Entscheidungssituation, eine umfassende Klarheit über personalpolitische Ziele der Entscheidungsträger sowie vollkommene Information schon deshalb als Anwendungsvoraussetzungen³ nicht gegeben sind, weil aus Sicht der Entscheidungsträger Informationsdefizite über den Begriff und die Implikationen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes existieren.

Auch neuere Institutionenökonomische Theorieansätze, wie z.B. der Transaktionskostenansatz, erklären nur teilweise auf der Basis empirischer Untersuchungen das Zustandekommen von Externalisierungsprozessen⁴,

¹ vgl. trotz vieler: Witte; 1968; Cohen; March; 1986; die empirischen Ergebnisse von Janis; 1982; S.174 f.; Kast; Rosenzweig; 1985.

² Als Beispiel seien Personaleinsatzmodelle von Kossbiel; 1992; Sp.1654 ff.; für den Problembereich des Personalleasing: Oltmanns; 1979 erwähnt.

³ vgl. Rehkugler; Schindel; 1989; S.19 ff.; Sieben Schildbach; 1990; S.1f.;5 f.

⁴ vgl. Ebers; Gotsch; 1993; S.234; Picot; 1991; S.143 ff.; Williamson; 1995; S.207 ff. Für den Komplex der Zeitarbeit als transparentes Entscheidungsproblem scheint dagegen die Transaktionskostentheorie durchaus ein geeigneter Erklärungsansatz zu sein, vgl. Wierlemann; 1995; S.16 ff.

blenden jedoch Macht⁵ und Risikoaspekte aus. Die Transaktionskostentheorie unterstellt jedem Wirtschaftssubjekt eine hedonistische Bedürfnisstruktur als Handlungshintergrund⁶; demgegenüber wird die soziale, rechtliche bzw. politische Unternehmensumwelt als statisch angesehen.⁷ Gerade diese Prämisse scheint mit dem Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als unvereinbar, weil Änderungen in der Rechtsprechung das Entscheidungsverhalten des Managements beeinflussen⁸ und insbesondere soziale Mechanismen die Partizipationsmuster im Betrieb des Werkbestellers prägen.

Soziale Konflikte sind auf der interpersonellen Ebene insofern möglich, als der Fremdpersonaleinsatz⁹ unter Umständen eine Beschaffung von Eigenpersonal verhindert oder auch Unternehmensmitglieder infolge geplanter Umstrukturierungsmaßnahmen in ihrer Kompetenz beschnitten werden. In dieser Problemsituation liefert die deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie einen zweckmäßigen Erklärungsansatz, weil empirisch fundierte Ergebnisse aus der Konfliktforschung in die laufende Untersuchung integriert werden können. Zur Vervollständigung eines explanatorischen Theorienkonstrukts werden neben der im Vordergrund stehenden deskriptiven Entscheidungstheorie folgende verhaltenswissenschaftliche Partialtheorien herangezogen, welche die Werte und Interessen der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger im Rahmen des Konfliktlösungsprozesses berücksichtigen :

- Theorie des Zielbildungsprozesses¹⁰
- Konfliktandhabungstheorien¹¹
- Machttheorien¹²

⁵ vgl. Dorow; Weiermair; 1984; S.195 ff.

⁶ vgl. Ebers; Gotsch; 1993; S.236.

⁷ vgl. Ebers; Gotsch; 1993; S.237.

⁸ vgl. die Ausführungen unter 1.3.1.

⁹ vgl. die Gegenüberstellung von interner vs. externer Personalbeschaffung von Hentze; 1994; S.238 f. HENTZE ordnet den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz kategorialanalytisch neben die Arbeitnehmerüberlassung und den Fremdpersonaleinsatz aufgrund von Werklieferungs- bzw. Dienstvertrag ein.

¹⁰ vgl. Cyert; March; 1963

¹¹ vgl. Blake; Sheppard; Mouton; 1964; Krüger; 1972.

Selbstverständlich lassen sich die genannten verhaltenswissenschaftlichen Teilansätze nicht problemlos zu einem einheitlichen Erklärungsschema zusammenfügen, was die Prognose menschlichen Problemlösungsverhaltens letztlich auch erschwert. Selbst wenn aus Sicht eines Entscheidungsträgers alle Umwelteinflüsse isoliert würden, vermag der deskriptiv verhaltenswissenschaftliche Ansatz nicht zu erklären, welche Entscheidungen bei einem konkreten Problem des Fremdpersonaleinsatzes "sinnvollerweise" getroffen werden.¹³ Die Ergebnisse der verhaltenswissenschaftlich fundierten Entscheidungsforschung¹⁴ dienen vielmehr dazu, einen begrifflich-theoretischen Bezugsrahmen für die Erklärung von Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozessen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu kreieren.¹⁵

2.2.2. Die situative Organisationstheorie

Bei der Erklärung der Ursache-Wirkungsbeziehungen, die zwischen den Umweltbedingungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, der institutionellen Kontextvariable und der Ergebnisvariable existieren, wird auf den situativen Ansatz der Organisationsforschung zurückgegriffen. Der situative Ansatz steht in einem komplementären Verhältnis zur verhaltenswissenschaftlichen (Entscheidungs-)Theorie und beschäftigt sich vorwiegend mit der Analyse von Umwelt-Unternehmensstruktur-Beziehungen.¹⁶ Daraus werden verschiedene Rückschlüsse auf das Ver-

¹² vgl. Krüger; 1976; Luthans; 1985; S.449 ff; Mintzberg; 1983; S.24 ff.

¹³ Dies ist wiederum die Funktion der präskriptiv-normativen Entscheidungstheorie. Beide Ansätze werden in der Literatur teils als komplementär und teils als konfliktär zueinander bewertet; vgl. Rehkugler; Schindel; 1989; S.197 ff.; 309 ff.

¹⁴ Es ist sicherlich verfrüht von einer ganzheitlichen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu sprechen, wenn man die Kriterien zur Theoriebildung kritisch überprüft. Ebenfalls bestehen generelle Probleme hinsichtlich der Kongruenz von Forschungsproblemen mit Theorien, vgl. Kieser; 1991; S.13 u. 38.

¹⁵ vgl. Kirsch; 1971; S.241.

¹⁶ vgl. Kieser; 1993; S.161 ff.; zu den Wurzeln des situativen Ansatzes: Burns; Stalker; 1961; Emery; Trist; 1965; die im angelsächsischen Sprachraum als "contingency theory of organization" Verbreitung fand, vgl. Lawrence; Lorsch; 1967.

halten der Organisationsmitglieder und die Zielerreichung gezogen. Diese theoretische Konzeption läßt sich auf die Fragestellung der vorliegenden Forschungsarbeit durchaus übertragen. Der Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder wird somit aus der Konstellation von Umweltbedingungen (allgemeine Kontextvariable) und der institutionell-strukturellen Kontextvariablen, sowie der prozeßbezogenen Kontextvariablen als Verhaltenskomponente erklärt.¹⁷ Die Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes werden folglich nach wirtschaftlichen und sozialen Effizienzkriterien evaluiert.¹⁸ Der situative Ansatz bietet den Vorteil, daß teilweise empirische Ergebnisse aus der Organisationsforschung integriert werden können. Daneben werden Hypothesen zwischen den Umweltbedingungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und den Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder mittels qualitativer Erhebungsmethoden getestet.¹⁹ Kritisch ist jedoch anzumerken, daß der Erhebungsumfang im vorliegenden Fall nicht ausreicht, um signifikante Zusammenhänge festzustellen. Die ausgewählten Stichproben laufen Gefahr, weder repräsentativ noch vergleichbar zu sein.²⁰ Unbeachtet bleiben beim situativen Ansatz die Rückwirkungen des veränderten (Entscheidungs-)Verhaltens auf die Umwelt-Unternehmenskonstellation, welche ebenso zu Effizienzsteigerungen im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes führen können. Zu recht beanstanden WAGNER/DOMNIK/ SEISREINER die einseitige Festlegung auf unternehmensexterne Faktoren (das sogenannte "outside-in"-Paradigma) bei der Erklärung des Unternehmenserfolges im Rahmen kontingenz-theoretischer Ansätze.²¹ Unternehmensinterne Faktoren, wie etwa Humanressourcen, bleiben somit als mögliche Wettbewerbsvorteile a priori

¹⁷ vgl. Kieser, 1993; ebenda.

¹⁸ Aus Platzgründen muß eine detaillierte Zusammenstellung der zu untersuchenden Effizienzkriterien unterbleiben. Einen Überblick liefert hierzu: Witte, 1987; S.165 f.; 1995; Sp.265 ff. sowie Marr, Stützel; 1979; S.126.

¹⁹ Dabei steht nicht die Theoriebildung im Vordergrund, sondern die Überprüfung von Annahmen über kausale Zusammenhänge im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, vgl. Martin; 1988; S.9 ff.; S.251f.; Bronner, 1998; S.14.

²⁰ vgl. die Erläuterungen zu den methodologischen Schwierigkeiten im folgenden Kapitel sowie die Kritik von Kieser, 1993; S.176 f.

²¹ vgl. Wagner, Domnik, Seisreiner, 1995; S.113 f.; ähnliche Kritik: Kieser, 1995; S.174.

außerhalb der Betrachtung. Dieses konzeptionelle Defizit läßt sich durch das vorliegende Untersuchungsdesign insofern ausgleichen, als Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen der allgemeinen, institutionellen bzw. prozeßbezogenen Kontextvariablen und der Ergebnisvariablen eine forschungsrelevante Rolle spielen und diese durch den Einsatz qualitativer Untersuchungsmethoden überprüft werden. Tendenziell verleitet jedoch der funktionale Determinismus der situativen Organisationstheorie zur Legitimation der bereits etablierten Strukturen, wobei mikropolitische Aspekte unberücksichtigt bleiben.²² Deshalb beschränkt sich die Rolle des situativen Ansatzes vorwiegend auf die Erklärung des Zusammenhanges zwischen allgemeiner und strukturell-institutioneller Kontextvariable mittels qualitativer Aussagen.

2.2.3. Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie

Anknüpfend an kontingenztheoretische Ansätze beschäftigen sich die sozialwissenschaftlichen systemtheoretischen Ansätze insbesondere von LUHMANN mit der Reduktion von Umweltkomplexität durch Reduktionsstrategien der Subjektivierung, Institutionalisierung, Differenzierung und Flexibilisierung der Systemstruktur.²³ Interpretiert man den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als spezialisiertes Subsystem, so bietet die sozialwissenschaftliche Systemtheorie für die Erklärung von Adaption-, Integrations- und Koordinationsmechanismen bei der Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ein brauchbares Konzept. Dem systemtheoretisch affinen Konstrukt der entpersonalisierten Führung nach TÜRK folgend wird die soziale Kontrolle durch Selektionsinstrumente

²² vgl. Kieser, 1995; 174 f.

²³ vgl. Luhmann; 1968; S.120 ff.; 1975; S.193 ff.

erzeugt.²⁴ In der betrieblichen Beschäftigungspolitik kommt es konsequenterweise zu einer Differenzierung zwischen Stamm- und Fremdfirmenbelegschaft mit unterschiedlichen Arbeitsplatzrisiken.²⁵

Die getroffenen Annahmen der Systemtheorie bedürfen jedoch einer empirischen Prüfung. Vor allem läßt sich der Evolutionsprozeß zu veränderten personalwirtschaftlichen Entscheidungen mit dem herkömmlichen Methodeninstrumentarium aus der funktionalen Sichtweise nur schwer ergründen. Die Weiterentwicklung der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie sieht hingegen mit einer gewissen Affinität zur biologischen Autopoiesis-Theorie²⁶ die soziale Struktur weniger von Umweltbedingungen als von den Handlungen und Interaktionen der Systemmitglieder geprägt. Kritisch ist zur sozialwissenschaftlichen Systemtheorie anzumerken, daß sie von einem totalitären Anspruch ausgeht, alle Handlungen innerhalb und außerhalb der Organisation auf das Funktionieren des Systems zu beziehen.²⁷ Folglich ermöglicht diese Dogmatisierung jedes wissenschaftlichen Problems eine unkritische Legitimation systemkonformer Verhaltensweisen in Organisationen.

Obwohl die sozialwissenschaftliche Systemtheorie nur einige Teilaspekte des Implementierungsprozesses beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu erklären vermag, eröffnet sich die Möglichkeit, beim Einsatz von Untersuchungsmethoden, wie z.B. dem problemzentrierten Interview, einen stärkeren Bezug zur qualitativen Sozialforschung herzustellen, was einen größeren Freiraum bei der Interpretation der Handlungssituation durch die beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger zuläßt.²⁸ Insofern ist der Einsatz des qualitativen Methodeninstrumentariums nicht

²⁴ vgl. Türk; 1981; S.46 u. 127; 1995; Sp.336 f. Das Konstrukt der entpersonalisierten Führung entspricht teilweise dem Paradigma der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie. Türk vermischt jedoch systemtheoretische Elemente mit dem theoretischen Ansatz der politischen Ökonomie der Organisation, vgl. Türk; 1993; S.302 f.; 1995; Sp.335. Da für die vorliegende Untersuchung das Konstrukt der entpersonalisierten Führung lediglich eine Nebenrolle spielt, muß aus Platzgründen eine Kritik an der von Türk gewählten Theorienvielfalt unterbleiben.

²⁵ vgl. Türk; 1995; Sp.336 f.

²⁶ vgl. Luhmann; 1984; S.31; kommentierend: Kieser; 1995; S.258 f.; Kirsch; 1992; S.231 ff.

²⁷ vgl. Weik; 1996; S.384; im Detail: Lyotard; 1986; S.42 ff.; 175 ff.

²⁸ vgl. Mayring; 1990; S.9 ff. zum interpretativen Paradigma vgl. Wilson; 1973; S.54 ff.

auf die funktionalistische Erklärung von kausalen Zusammenhängen im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes beschränkt. Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie konzentriert sich jedoch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ausschließlich auf die Erklärung von Anpassungs-, Implementierungs- und Integrationsprozessen und nimmt folglich neben den bereits erwähnten Theorieansätzen eine untergeordnete Rolle ein.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, daß sich die Komplexität der Untersuchungsthematik über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz nicht mit einer einzigen Theorie erfassen läßt. Das liegt insbesondere daran, daß eine Theorie für bestimmte Sachverhalte des Untersuchungsgegenstandes einen brauchbaren Erklärungsansatz leistet, während andere Aspekte in den Hintergrund treten.²⁹ Inwiefern von einer Kompatibilität der gewählten Theorieansätze untereinander gesprochen oder eine gegenseitige Vergleichbarkeit der Theorien a priori ausgeschlossen werden kann, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

2.2.4. Die Rolle der Theorienvielfalt für das vorliegende Forschungsproblem

Um die Komplexität der Untersuchungsthematik zu handhaben, wurde eine Unterteilung der forschungsrelevanten Aspekte in allgemeine, institutionelle und prozeßbezogene Kontextvariablen sowie in Ergebnisvariablen vorgenommen.³⁰ Konzeptionell liegt dabei das Paradigma der situativen Organisationstheorie zugrunde, welches das Zustandekommen von Entscheidungen als Resultat eines Zusammenwirkens der obengenannten Kontextvariablen erklärt. Das essentielle Anliegen dieser Untersuchung bei der Eruierung veränderter personalwirtschaftlicher Entscheidungen besteht zusätzlich darin, Interdependenzen zwischen der Ergebnisvariablen und den betrachteten Situationsvariablen zu erschließen (vgl. Abbildung 2 auf Seite 8).

²⁹ vgl. Kieser, 1995; S.1 f.

³⁰ vgl. Kapitel 2.2.

Bei der Lösung dieses Erkenntnisproblems ist eine einzige Theorie nicht in der Lage, alle Zusammenhänge zu erklären, weil sich jede Theorie lediglich auf Teilaspekte der Forschungsthematik konzentriert.³¹ Folglich ist ein Zusammenwirken verschiedener Theorien für eine wissenschaftliche Diskussion der Erkenntnisprobleme über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz durchaus sinnvoll. So sind beispielsweise nach dem contingency approach³² branchenbezogene wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie andere situative Umweltfaktoren zunächst als Determinanten für die Herausbildung von Organisations- und Partizipationsstrukturen der institutionellen Kontextvariablen zu interpretieren, was wiederum den Ausgangspunkt für die Herausbildung unterschiedlicher personalpolitischer Interessen zu Beginn des Entscheidungsprozesses darstellt. Andererseits hegt der Akzent der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie auf der Erforschung des Akzeptanz- und Konfliktverhaltens der beteiligten personalpolitischen Akteure, währenddessen die sozialwissenschaftliche Systemtheorie für die Koordinationsmechanismen von bereits autorisierten Entscheidungen als Element der prozeßbezogenen Kontextvariablen im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes einen brauchbaren Erklärungsansatz liefert.

Obwohl sich die genannten theoretischen Ansätze der Implementierungsproblematik beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zuwenden, lassen sie sich nicht in eine allumfassende Theorie integrieren. Die gewählten Theorien stehen zwar in einem komplementären Verhältnis zueinander,³³ sie lassen sich jedoch nicht problemlos vergleichen.³⁴ Diese Inkommensurabilität³⁵ der gewählten Theorieansätze hat nach dem Verständnis der postmodernen Wissenschaftsvertreter zur Konsequenz, daß sich wissenschaftliche Erkenntnisse lediglich mit einer Theorienvielfalt

³¹ vgl. Martin; 1988; S.10; Kieser; 1995; S.1 f.

³² vgl. Lawrence; Lorsch; 1967; etymologisierend: Kieser; 1995; S.157.

³³ vgl. Kieser; 1995; S.155; Staehle; 1994; S. 44 ff.

³⁴ vgl. Kieser; 1995; S.2 f.

³⁵ vgl. Burrell; Morgan; 1979.

ergründen lassen.³⁶ Das schließt jedoch keineswegs aus, daß auch Schwachstellen des jeweiligen theoretischen Ansatzes aufgezeigt werden.³⁷

Im folgenden Abschnitt wird der konzeptionelle Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung erläutert, der kategorialanalytisch als Gedankengut des situativen Ansatzes einzustufen ist. Dabei wird jedoch nicht ausschließlich am "outside-in" - Paradigma³⁸ festgehalten, sondern es werden auch - rekurrierend auf die durchgeführten empirischen Erhebungen - Interdependenzen zwischen den Ergebnisvariablen und den Kontextvariablen eruiert.

³⁶ Diesem Paradigma folgend werden monistische Theorien kategorisch ablehnt, vgl. Weik; 1996; S.379 f.; 385; Burrell; 1993; S. 71 ff.

³⁷ vgl. die kritischen Ausführungen zum jeweiligen Theorieansatz des Kapitels 2.2.

³⁸ zur Kritik des situativen Ansatzes, vgl. Wagner; ; Dominik; Seisreiner; 1995; S.113 f.

2.3. Konzeptioneller Bezugsrahmen

Unter der Zielsetzung, die Einflußfaktoren auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder im Betrieb des Werkbestellers beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu eruieren, wird zunächst ein Bezugsrahmen (vgl. Abbildung 2 auf Seite 8) für den Einsatz qualitativer Methoden zur Informationsgewinnung geschaffen, woran sich der Leitfaden der mündlichen Befragung orientiert. Die nachstehend aufgeführten Themenschwerpunkte bzw. Fragenkomplexe bilden die Grundlage für die durchgeführten Interviews mit den beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträgern. Die hieraus gewonnenen empirischen Ergebnisse der ersten Interviewphase aus den Jahren 1995 und 1996 dienen zusätzlich als Hypothesen, deren Bewährung im Zuge der zweiten Interviewphase aus den Jahren 1996 und 1997 überprüft wird. Dabei werden die Determinanten für veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen als Ergebnisvariable nach allgemeinen¹, institutionellen² und prozeßbezogenen³ Kontextvariablen differenziert.

Das Zustandekommen von personalwirtschaftlichen Entscheidungen wird unter Rückgriff auf verhaltenswissenschaftliche situative Theorieansätze⁴ und der deskriptiv-verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie⁵ erklärt. Zu Beginn des Entscheidungsprozesses werden personalpolitische Interessen der Entscheidungsträger zu Zielen für das Unternehmen im Rahmen des Willensbildungsprozesses transformiert. Als Resultat werden unternehmens- bzw. personalpolitische Ziele autorisiert und in personalwirtschaftliche Entscheidungen umgesetzt.⁶ Die inhärente An-

¹ vgl. Hentze; 1994; S.60 ff.; Macharzina; 1992; Sp.1781 ff.

² vgl. Wächter; 1992; Sp.2203 ff.; Oechsler; 1997; S.2 f. u. 58 ff.

³ vgl. Martin; 1988; S.181; Oechsler; 1992; Sp.1131; im Hinblick auf den Implementierungsprozeß, vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp. 829 ff.

⁴ vgl. Lawrence; Lorsch; 1967; Wagner; 1991; S.23 ff.; Kieser; 1995; S.157 ff. Staehle; 1994; S.53 ff. Kieser und Staehle sehen eine komplementäre Beziehung zwischen den verhaltenswissenschaftlichen Theorieansätzen der Kontingenz- und der Entscheidungstheorie. Das Forschungsinteresse beider Theorien konzentriert sich weitestgehend auf Umwelt-Struktur-Beziehungen und Struktur-Verhalten-Beziehungen, vgl. Staehle; 1994; S.54; Kieser; 1995; S.155. Eine kritische Würdigung der gewählten Theorieansätze erfolgt im nächsten Kapitel.

⁵ vgl. Kirsch; 1977; Simon; 1976.

⁶ vgl. Hentze; 1994; S.64 ff.; Witte; 1992; Sp.552 ff.

nahme der vorliegenden Arbeit lautet, daß die prozeßbezogene Kontextvariable, die sich aus den Komponenten der Akzeptanz, der Konflikt-handhabung und den unterstützenden Koordinationsmaßnahmen zusammensetzt, neben der allgemeinen und der institutionellen Kontextvariable einen wesentlichen Einfluß auf personalwirtschaftliche Entscheidungen ausübt. Bei der Bestimmung der situativen Einflußfaktoren der allgemeinen Kontextvariable sind exogene Umweltfaktoren von endogenen Variablen zu unterscheiden. Sowohl ökonomische als auch politisch-rechtliche Determinanten legen den Handlungsspielraum fest, in dem sich Externalisierungskonzepte entfalten können. Diese werden im sich anschließenden dritten Kapitel umfassend dargestellt.

Neben den erwähnten exogenen Variablen wird angenommen, daß die allgemeine Kontextvariable durch das jeweilige betriebliche Nutzungsmuster, den Stellenwert bzw. den Entwicklungsstand des Fremdpersonaleinsatzes sowie durch strukturell-organisatorische Parameter als endogene Einflußfaktoren für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz determiniert wird, welche zwar im Leitfaden der beiden Interviewphasen aus den Jahren 1995, 1996 und 1997 ihre Berücksichtigung finden, jedoch aus Platzgründen nicht explizit erläutert werden.

Die aufbauorganisatorische Konfiguration gibt darüber Aufschluß, welche Ressorts von der Unternehmensleitung für essentielle Problembereiche des Fremdpersonaleinsatzes zuständig sind. Je nach der unternehmenspolitischen Zielsetzung werden Einkauf, Linienabteilung und möglicherweise die Personalabteilung in die Umsetzung von Fremdbezugsstrategien mit einbezogen. Im sich anschließenden vierten Kapitel dieser Forschungsarbeit wird jedoch aufgezeigt, daß die mit dem Fremdpersonaleinsatz beauftragten Abteilungen im Rahmen des Entscheidungsprozesses über personalwirtschaftliche Aspekte nicht die maßgebliche Rolle spielen. Als Träger personalwirtschaftlicher Interessen sind im wesentlichen Linienvorgesetzte, Personalabteilung und Betriebsrat zu erwähnen, die auf der Basis eines Aushandlungsprozesses autorisierte Entscheidungen treffen.⁷ Aus diesen personalpolitischen Kerngruppen setzt sich die institutionelle Kontextvariable dieser Untersuchung zusammen. Durch den werkvertrag-

⁷ vgl. Wächter; 1992; Sp.2203.

lichen Fremdpersonaleinsatz werden die Interessen der betrachteten personalpolitischen Entscheidungsträger entweder beeinträchtigt oder ihre personalpolitischen Ziele unterstützt.

Es ist davon auszugehen, daß Mitarbeiterinteressen im Rahmen der Betriebsverfassung unter anderem durch das Organ des Betriebsrats institutionalisiert werden. Es wäre wenig sinnvoll, divergierende Mitarbeiterinteressen und unterschiedliche Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Fremdpersonaleinsatz zu analysieren. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, führt das uneinheitliche Begriffsverständnis bzw. auch die mangelnde Transparenz über die Folgewirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes zu methodologischen Problemen.⁸ Stattdessen sind die Strukturen betrieblicher Partizipationsmuster für die Untersuchung der Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Entscheidungen im Betrieb des Werkbestellers von Belang. Die Organisationsstruktur des Betriebsrats und die gewerkschaftliche Infrastruktur spielen bei der Intensität der Ausübung von Mitbestimmungsrechten eine wichtige Rolle, sie legen mitunter die Ausprägung eines betrieblichen Mitbestimmungstypus fest.⁹ Es liegt in Anlehnung an einschlägige empirische Untersuchungen¹⁰ die Vermutung nahe, daß beschäftigungspolitische Grundsatzentscheidungen, die von sozio-ökonomischen, rechtlichen und technologischen Determinanten sowie dem gewachsenen personalpolitischen Wertesystem des Betriebsrates und der Belegschaft bestimmt werden, den Implementierungsprozeß beeinflussen. Einstellungen und Erfahrungen des Betriebsrats sind hierbei als personenbezogene Einflußfaktoren bei der Positionsbestimmung gegenüber dem werkvertraglichen Personaleinsatz als unternehmenspolitisches Instrument zu bewerten. Der Umfang und die Intensität der wahrgenommenen Mitbestimmungsrechte über den werkvertraglichen Personaleinsatz oder ihm vorgelagerte Entscheidungen schränken die unternehmerische Handlungsfreiheit ein.

⁸ Aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen und der unterschiedlichen Attribution dieses Flexibilisierungsinstrumentes würde eine Evaluation ein diffuses Bild über die Beeinträchtigung von Mitarbeiterinteressen ergeben, wenn Begriffsverwechslungen mit der Arbeitnehmerüberlassung oder anderen Formen des Fremdpersonaleinsatzes vorliegen.

⁹ vgl. Kotthoff; 1992; Sp.616 ff.

¹⁰ vgl. Kotthoff; 1981; 1994.

Dabei werden Interessen des Managements bei der Umsetzung von Fremdbezugsstrategien beeinträchtigt.

Die betroffene Linienabteilung verbindet mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz eine stärkere Berücksichtigung ihrer wirtschaftlichen Ziele sowie einen Flexibilitätsgewinn beim Personaleinsatz. Fraglich ist jedoch, inwiefern der betroffene Linienvorgesetzte die Zufriedenheitsfaktoren mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz beeinflussen kann und seine betrieblichen Interessen Berücksichtigung finden. Seine Rolle als Träger personalwirtschaftlicher Entscheidungen wird sowohl von seinen persönlichen Erfahrungen mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz oder anderen Rationalisierungskonzepten geprägt als auch von Erwartungen der Unternehmensleitung bei der Umsetzung von Externalisierungsstrategien. Die mikropolitische Komponente im interpersonellen Entscheidungsprozeß über den Fremdpersonaleinsatz gewinnt um so mehr an Bedeutung, je unterschiedlicher die Interessen der betrachteten Entscheidungsträger gelagert sind. Aus diesem Grunde werden auch Implikationen für die Personalabteilung in die Untersuchung mit einbezogen, um ein vollständiges Bild über den Einfluß auf die Interessen der personalpolitischen Entscheidungsträger zu erhalten.

Die Institutionalisierung personalwirtschaftlicher Problembereiche ergibt sich aus Gesichtspunkten der Zweckmäßigkeit.¹¹ Je nach Größe, Aufgabenstruktur und Unternehmensphilosophie kommt es zu einer unterschiedlichen organisatorischen Gestaltung der Personalfunktion.¹² Es stellen sich daher die Fragen, welche Rolle der Personalabteilung durch das Management im Implementierungsprozeß zugewiesen wird, welche Auswirkungen sich auf die beschäftigungspolitische Ziele der Personalabteilung ergeben und welche Zusammenhänge zwischen der Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und der

¹¹ vgl. Wächter, 1992; Sp.2203.

¹² vgl. Wächter, 1992; Sp.2203 ff. Eine differenzierte Sichtweise über die organisatorischen Rahmenbedingungen der Personalfunktion liefert Wagner, 1994; S.23 ff. Seine empirische Untersuchung konzentriert sich insbesondere auf die Rolle der Arbeitsdirektoren bzw. Personalvorstände, die Aufschluß über die Wahrnehmung von Personalfragen in der obersten Führungsebene gibt.

Dezentralisierung der Personalarbeit bzw. der Verlagerung von Personalfunktionen auf die Linie existieren.

Der Implementierungsprozeß bildet die prozeßbezogene Kontextvariable der vorliegenden Forschungsarbeit. Personalpolitische Interessen werden im Rahmen eines Verhandlungsprozesses zu autorisierten Entscheidungen transformiert. Dabei werden im fünften Kapitel die folgenden Fragestellungen vertieft, welche untersuchen, inwiefern die Instrumentalvariablen Akzeptanz, Konflikt-handhabung und Koordinationsmaßnahmen bei der Implementierung¹³ des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes intervenieren:

- Welche Rolle spielt die Informationspolitik bei der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen ?
- Welches sind aus Sicht des jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträgers die Akzeptanzbedingungen für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als Instrument einer unternehmens- bzw. personalpolitischen Konzeption?
- Ist eine Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auch ohne Akzeptanz der personalpolitischen Entscheidungsträger möglich?
- Welche Konflikt-handhabungsform bzw. Konfliktart dominiert während des Verhandlungsprozesses ?
- Werden Machtmittel eingesetzt, die dysfunktional auf die industriellen Beziehungen im Betrieb einwirken?
- Welche strukturellen Integrations- bzw. Koordinationsmechanismen unterstützen die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes?

Die Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Instrument einer Externalisierungsstrategie wird insofern erschwert, als divergierende Zielvorstellungen der personalpolitischen Interessengruppen den Entscheidungsprozeß beeinflussen. Die Elemente der prozeßbezogenen Variablen (Konfliktverhalten, Akzeptanz und Koordination) spielen vor allem dann eine maßgebliche Rolle, wenn diese personalwirtschaftliche Entscheidungen verändern. Denkbar wäre auch die Umsetzung eines

¹³ Die genannten Instrumentalvariablen können als Elemente eines Implementierungsmanagement betrachtet werden; vgl. Marr, Köting, 1996; Sp.832 ff.

Fremdbezugskonzeptes ohne jegliche Intervention von Personalabteilung oder Betriebsrat. In diesem Fall wären jedoch Implementierungsstrategien und Implementierungsstrukturen des Managements zu eruieren.

Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung sind die Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder als Ergebnisvariable von Bedeutung, welche im sechsten Kapitel erläutert werden. Konzeptionell wird hierbei auf die funktionale Gliederung personalwirtschaftlicher Aufgabengebiete Bezug genommen, um einen profunden Einblick in die Wirkungsweise des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes zu erhalten.¹⁴ Es soll insbesondere analysiert werden, welche personalwirtschaftlichen Teilbereiche eine stärkere Akzentuierung erfahren bzw. in den Hintergrund treten. Beim Einsatz der gewählten qualitativen Forschungsmethoden¹⁵ werden folgende Problembereiche vertieft¹⁶:

- Auswirkungen auf die Personalbedarfsplanung
 - * Flexibilität der Personalanpassung
 - * Entwicklung von Eigen- und Fremdpersonalbestand
 - * Änderung in der Personalstruktur (Alter, Qualifikation)
 - * Wirtschaftlichkeit der Personalbedarfsplanung

- Auswirkungen auf die Personalbeschaffung
 - * Reaktionszeit bei der Stellenbesetzung
 - * Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung
 - * Strategische Position auf dem Arbeitsmarkt

¹⁴ vgl. Hentze; 1994; S.29 f.

¹⁵ Im Kapitel 2.4. wird der Einsatz der Erhebungsmethoden ausführlich erläutert. Die nachstehenden Themenschwerpunkte orientieren sich nach der Klassifikation personalwirtschaftlicher Funktionen nach Hentze; 1994; S.28 ff. Insofern unterscheidet sich die vorliegende Forschungsarbeit von bereits existierenden Untersuchungen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz, die sich überwiegend mit Problemen des Personaleinsatzes und der Arbeitsorganisation als personalwirtschaftlichen Sachgebieten befassen; vgl. Kock; 1990; Bliessener; 1994; S.286 ff.

¹⁶ Es wird basierend auf der empirischen Untersuchung aus den Jahren 1992 und 1993 angenommen, daß sich die nachstehenden personalwirtschaftlichen Implikationen als Resultat des Implementierungsprozesses ergeben können.

- Auswirkungen auf den Personaleinsatz
 - * Risiken des Personaleinsatzes (Absentismus, Fluktuation)
 - * Gestaltung der Arbeitsorganisation
 - * Einfluß auf die Führungsorganisation
 - * Wirtschaftlichkeit und Arbeitsproduktivität des Personaleinsatzes
 - * Beeinträchtigung sozialer Ziele

- Auswirkungen auf die Personalentwicklung
 - * Erforderlicher Personalentwicklungsbedarf
 - * Maßnahmen im Bereich des Qualitätsmanagements

- Auswirkungen auf die Personalfreisetzung
 - * Arbeitsplatzsicherheit des Eigenpersonals
 - * Wirtschaftliche und soziale Risiken beim Fremdpersonalabbau
 - * Personalbeschaffungsmaßnahmen nach erfolgtem Fremdpersonalabbau

Die Auswahl der untersuchten Kriterien erfolgt keinesfalls willkürlich. Als Basis hierfür dient eine explorative Studie über Koordinationsprobleme beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz aus den Jahren 1992 und 1993. Die empirische Basis bestand hier aus sechs nicht standardisierten, halbstrukturierten Interviews mit Vertretern der Chemie-, Automobil- und der Bauindustrie sowie einem Vertreter einer Fremdfirma. Die Forschungsschwerpunkte bei der Bestimmung der institutionellen Kontextvariablen der vorliegenden Untersuchung lehnen sich an einschlägige Untersuchungen an, die sich mit der Institutionalisierung personalpolitischer Interessen befassen.¹⁷ Die Anordnung der Kontext- und Ergebnisvariablen im Bezugsrahmen dient zunächst lediglich als Orientierung und erfüllt im Hinblick auf diese Forschungsarbeit eine heuristische Funktion. Kategorialanalytisch ist das Konzept dem situativen Erklärungsansatz zuzuordnen, bei dem veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen durch das Zusammenwirken von allgemeinen, situativen und prozeßbezogenen Kontextvariablen erklärt werden. Selbstverständlich lassen sich nicht alle Interdependenzen zwischen den genannten Kontextvariablen und der Ergebnisvariablen lückenlos aufdecken. Aufgrund

¹⁷ vgl. Kotthoff, 1981;1994.

der selektiven Wahrnehmung von Ursache-Wirkungszusammenhängen lassen sich nur bestimmte Einflüsse auf veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen durch den Einsatz qualitativer Tiefeninterviews identifizieren. Der Einsatz der gewählten empirischen Forschungsmethoden¹⁸ hat unter anderem die Aufgabe, Interdependenzen zwischen den betrachtenden Systemvariablen zu erschließen. Andererseits sollen auch Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder kenntlich gemacht werden, die in keinem nennenswerten Zusammenhang mit der prozeßbezogenen Kontextvariable stehen und somit die zentrale Hypothese dieser Arbeit relativieren würden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß der konzeptionelle Bezugsrahmen nicht als geschlossenes System interdependenter Variablen aufzufassen ist, sondern im wesentlichen eine Ordnungsfunktion für die Eruierung von Zusammenhängen erfüllt.

Um ein genaueres Bild über das Forschungsdesign zu erhalten, werden im folgenden die methodologischen Grundlagen dieser Untersuchung näher erläutert.

¹⁸ vgl. Kapitel 2.4.

2.4. Methodologische Ansatzpunkte

Über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz gibt es außer der bereits erwähnten sozialwissenschaftlichen qualitativen Untersuchung von KOCK keine empirisch fundierte Abhandlung. Da uneinheitliche Begriffsdefinitionen und -auffassungen in Theorie und Praxis eher dominieren¹, stoßen quantitative Erhebungsmethoden an erkennbare Grenzen. Neben methodischen Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Grundgesamtheit aller existierenden Werkvertragskonstruktionen bestehen Barrieren bei der Operationalisierung der Kontext- bzw. Ergebnisvariablen. Das ausgewählte Methodeninstrumentarium setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- mündliche, unstandardisierte Befragungen von Vertretern der Betriebsleitung, der Personalabteilung sowie des Betriebsrats zu unterschiedlichen Themenkomplexen
- Dokumentenanalysen (z.B. Betriebsvereinbarungen, Unternehmensporträts)
- Medienanalyse (insbesondere Zeitungsberichte über die betroffenen Unternehmen bzw. über die Entwicklung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes)
- fallstudienhafte Längsschnittbetrachtung in drei Unternehmen², die sich als Untersuchungsform sowohl der Beobachtung als auch mündlichen Tiefeninterviews als Untersuchungsmethode annimmt.

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt im wesentlichen auf offenen halbstrukturierten Interviews mit 27 beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträgern von 12 Unternehmen verschiedener Industrie- bzw. Dienstleistungsbranchen. Obgleich dieser Erhebungsumfang für eine Theorienkonstruktion aus bewährten, signifikanten Zusammenhängen nicht ausreicht, dient er als empirische Grundlage für ein exploratives Vorgehen.³ Das Ausmaß der empirischen Untersuchung wurde insbesondere durch den

¹ vgl. die Erläuterungen unter 1.2. und 2.1.

² vgl. dazu die Ausführungen im Anhang.

³ Aus diesem Grunde wurden qualitative Erhebungsinstrumente der dritten Interviewphase zur Überprüfung von Hypothesen der ersten und zweiten Interviewphase eingesetzt, um ein konsistentes Aussagesystem zu erhalten; vgl. zur Gegenüberstellung von empirischen Untersuchungsformen: Martin; 1994; S.178; Stone; 1978; S.166 ff.

immensen zeitlichen Aufwand der Befragungen begrenzt. Darüber hinaus erschwerte eine Tabuisierung des Problembereiches "Fremdfirmen und Leiharbeiter" in der betrieblichen Informationspolitik des Werkbestellers und dessen Stigmatisierung seitens der Gewerkschaften und der betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertretungen eine sachliche Diskussion über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz. Aus Sicht der potentiellen Interviewpartner wurde somit der Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als sensibles Thema interpretiert.⁴ Trotz Zusicherung der Anonymität gegenüber den ausgewählten Interviewpartnern lehnten 45 Unternehmensvertreter eine Befragung strikt ab. Bei der Konzeption des Fragebogens wurden deshalb Informationen deskriptiver Natur am Anfang der Interviews bewußt in Kauf genommen, um nach der "warm-up"-Phase Vertrauen für sensiblere Fragenkomplexe aufzubauen und einem Motivationsverlust entgegenzuwirken.⁵

Die durchgeführten mündlichen Befragungen erstreckten sich auf drei Phasen, die jeweils unterschiedliche Akzente zum Inhalt hatten :

1) Explorative Phase (1992/93)

Die empirische Basis setzte sich aus sechs Expertengesprächen mit Unternehmensvertretern aus der Chemie-, Bau- und der Automobilindustrie sowie einer Logistik-Fremdfirma in vier ausgewählten Unternehmen zusammen und befaßte sich mit Koordinationsproblemen zwischen Auftraggeber und Fremdfirma beim Personaleinsatz zur Ausführung von Werkverträgen.⁶ Hierbei war keine umfassende Darstellung der interessenpolitischen Positionen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz erhältlich, weil keine Befragung des Betriebsrats erfolgte. Die erhaltenen Informationen dienten vorwiegend zur Orientierung im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und als Basis für weitere Befragungen.

⁴ zu den methodischen Schwierigkeiten, vgl. Martin; 1994; S.184 f.

⁵ vgl. Martin; 1988; S.186.

⁶ vgl. Herrmann; 1993.

2) Tiefeninterviews (1995/96)

Dieser Abschnitt bestand aus qualitativen Tiefeninterviews mit insgesamt neun Gesprächspartnern aus drei Unternehmen der Bau-, Chemie- und Automobilbranche und fungierte im Rahmen dieser Untersuchung als explorative Phase (vgl. Abbildung 3). Die personalpolitischen Entscheidungsträger (jeweils Personalabteilung, Betriebsrat und Linienvorgesetzte) wurden nach ihrer Interessenbeeinträchtigung sowie nach veränderten personalwirtschaftlichen Dispositionen befragt. Dabei wurden persönliche Erfahrungen, Spontanreaktionen und personalpolitische Hintergründe näher beleuchtet. Die intensiven Analysen ließen keinen Hypothesentest zu. Es wurden jedoch nach einer fallvergleichenden Interpretation⁷ Annahmen über das Problemlösungsverhalten und über veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen gestellt, die in der dritten Phase überprüft wurden.

Abbildung 3: Auswahl der Gesprächspartner nach Funktionsbereich, Branche und Beschäftigtenzahl der Interviewphase 1995/96

Branche	Beschäftigtenzahl	Linienvorgesetzte	Personalabteilung	Betriebsrat
Automobilindustrie	12000	1	1	1
Bauindustrie	4000	1	1	1
Chemieindustrie	2050	1	1	1

3) Tiefeninterviews (1996/97)

Hierbei erfolgte eine Ausdehnung der Befragung auf 24 Interviews in 12 Unternehmen. Als Interviewpartner wurden wiederum analog zur zweiten Phase Linienvorgesetzte und Personalverantwortliche auf Abteilungsleitererebene sowie Betriebsräte gewählt (vgl. Abbildung 4). Die qualitativen Tiefeninterviews dienten der Überprüfung von Annahmen, welche auf der Grundlage von Interviews der ersten und zweiten Phase getroffen wurden.

⁷ zu den unterschiedliche Verfahren der Interpretation von Daten: Flick; 1991; 163 ff.

Insbesondere wurde der Komplex der betrieblichen Partizipationsmuster im Hinblick auf das Implementierungsproblem und die Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder näher untersucht. Die Ausprägungsformen unterschiedlicher betrieblicher Partizipationsmuster wurden annäherungsweise nach der Typologie Kotthoffs in den jeweiligen Betrieben kategorisiert⁸ und deren Einfluß auf veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen eruiert.

Abbildung 4: Auswahl der Gesprächspartner nach Funktionsbereich, Branche und Beschäftigtenzahl der Interviewphase 1996/97

Branche	Beschäftigtenzahl	Linienvorgesetzte	Personalabteilung	Betriebsrat
Automobilindustrie	2500;5500;12000	3	1	3
Bauindustrie	4000	1	-	1
Chemieindustrie	2050; 22000; 46000	3	1	2
Mineralölindustrie	500	1	-	-
Papierindustrie	2000	1	-	-
Energieversorgung	1000	1	-	1
Verkehrsdienste	28000	-	1	1
Banken (Finanzen)	800	1	1	1

⁸ vgl. Kotthoff, 1981. Diese Typologie wurde nach umfangreichen Untersuchungen über Wandel und Kontinuität betrieblicher Partizipationsmuster weiterentwickelt, vgl. Kotthoff, 1994. Eine kritische Auseinandersetzung mit der Typologie Kotthoffs wird im Kapitel 4.1. vorgenommen.

Alle anderen erwähnten Untersuchungsmethoden spielen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eher eine untergeordnete bzw. ergänzende Rolle. Während Dokumentenanalysen die Entwicklung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ex-post aufzeigen, geben Medienanalysen insbesondere Aufschluß über die Diffusion dieses Instrumentes und die intendierte Einflußnahme auf den Medienempfänger.⁹ Die dadurch gewonnenen Informationen sind zum überwiegenden Teil deskriptiver Natur und eignen sich nicht zur Überprüfung von getroffenen Annahmen. Der Akzent der Verhaltensbeobachtung in der Feldforschung liegt dagegen gerade auf der Hypothesenbildung.¹⁰ Als problematisch erweist sich dabei, daß die Datenqualität und -quantität durch eine selektive Wahrnehmung des Verhaltens beeinträchtigt werden kann.¹¹ Einen durchaus fruchtbaren Ansatz liefert jedoch die Verhaltensbeobachtung unter der Zielsetzung einer Generierung von Hypothesen. Daran anschließend können qualitative Interviews zur Hypothesenüberprüfung herangezogen werden. In den Interviews der zweiten und dritten Phase wurde deshalb das problemzentrierte Interview als Befragungsform gewählt, welche den befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern Gestaltungsspielraum bei der Interpretation und der Reflexion ihres bereits vom Forscher beobachteten Verhaltens läßt.¹²

Wie bereits oben erwähnt dienten die mehrphasigen Interviews in Ergänzung zur Beobachtung auch zur Konzeption einer fallstudienähnlichen Längsschnittbetrachtung. Als Untersuchungsobjekte wurden drei Unternehmen zugrundegelegt, in denen die Verhaltensauswirkungen der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfaßt wurden.¹³ Zweifelsohne existieren unübersehbare Probleme bei der Generalisierung von Einzelfällen insbesondere bei der Entdeckung kausaler Zusammenhänge zwischen den betrachteten Kontext-

⁹ vgl. Martin; 1988; S.180.

¹⁰ vgl. Huber; 1993; S.126.

¹¹ vgl. Huber; 1993; ebenda.

¹² vgl. Modrow-Thiel; 1993; S.133 ff.; Atteslander; Kopp; 1993; S.149 ff.; zum Setting der durchgeführten Befragungen der vorliegenden Arbeit, vgl. die Erläuterungen im Anhang.

¹³ vgl. die Erläuterungen im Anhang.

bzw. Ergebnisvariablen,¹⁴ jedoch ermöglicht die Längsschnittuntersuchung, eine zeitliche Dynamik bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes aufzuzeigen.

Bei der Auswahl des Methodenmix wurden somit ausschließlich qualitative Forschungsmethoden berücksichtigt, um im Gegensatz zu den bereits skizzierten wissenschaftlichen Untersuchungen¹⁵ einen tieferen Einblick in Zusammenhänge der Realität zu erhalten.¹⁶ Insbesondere konnten erst durch die Präzisierung der allgemeinen, institutionellen und prozeßbezogenen Kontextvariablen nach den erfolgten Befragungen empirisch fundierte Kausalbeziehungen zur Ergebnisvariablen hergestellt werden.¹⁷

¹⁴ vgl. Martin; 1988; S.178; Stone; 1978; S.116 ff.

¹⁵ vgl. die Ausführungen unter 2.1. der vorliegenden Arbeit.

¹⁶ ähnlicher Meinung: Kock; 1990; S.11 f.

¹⁷ Selbstverständlich ist der Erhebungsumfang bei gleichzeitiger Unkenntnis der Grundgesamtheit für eine repräsentative quantitative Untersuchung nicht ausreichend. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, beschränkt sich die Forschungsarbeit aufgrund methodologischer Restriktionen auf eine Auswahl qualitativer Erhebungsinstrumente.

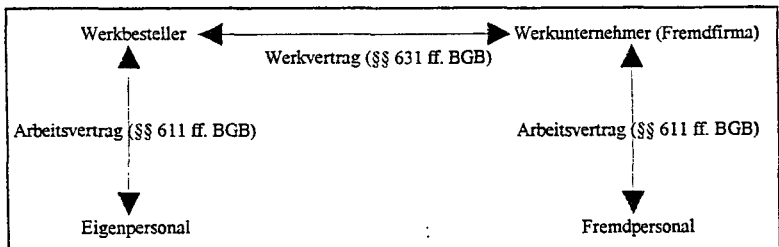
3. Rahmenbedingungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Die Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ist in einen Umweltkontext eingebunden, welcher unter anderem den Stellenwert und den Entwicklungsstand der Externalisierung im betreffenden Unternehmen beeinflusst. Sowohl politisch-rechtliche als auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen wirken auf das System des Fremdpersonaleinsatzes restriktiv ein. Innerhalb des noch verbleibenden unternehmerischen Handlungsspielraumes bilden sich Nutzungsmuster des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes heraus. Durch eine kontinuierliche Umweltbeobachtung und eine Kontrolle der Ausgangsprämissen kann der Werkbesteller vielfältige Risiken vor der Implementierung des Fremdpersonaleinsatzes antizipieren. Im folgenden werden die wichtigsten Umweltfaktoren als Einflußgrößen für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz skizziert.

3.1. Rechtliche Determinanten

Bisher wurde der Begriff des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes von anderen Formen des Fremdpersonaleinsatzes, insbesondere der Arbeitnehmerüberlassung, abgegrenzt. Das System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ist vor allem durch Regelungen des Werkvertragsrechtes und arbeitsrechtliche Vorschriften geprägt .

Abbildung 5: Vertragliche Beziehungen im System des Fremdpersonaleinsatzes



Zwischen der Fremdfirma als Werkunternehmer und dem Auftraggeber als Werkbesteller liegt ein gegenseitiges Schuldverhältnis in Form eines Werkvertrages vor. Rechtsbeziehungen des Fremdpersonals existieren nur in Form eines Arbeitsverhältnisses zum Werkunternehmer (vgl. Abbildung 5). Obwohl zwischen den Fremdfirmenmitarbeitern und dem Werkbesteller keinerlei vertragliche Bindung besteht, fallen für den Werkbesteller zwingende Fürsorgepflichten an, im Falle einer Fiktion eines Arbeitsverhältnisses zwischen Fremdfirmenmitarbeiter und Werkbesteller nach § 10 I AÜG bei einem unechten Werkvertrag sogar sämtliche Pflichten eines Arbeitgebers. Für die Nutzungsintensität des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes im Betrieb des Werkbestellers spielt die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten durch den Betriebsrat beim Personalabbau sowie die neuerliche Entwicklung der Rechtsprechung über die Spezialvorschriften des § 99 BetrVG bzw. des § 613a BGB eine nicht zu unterschätzende Rolle. Eine verschärfte Auslegung arbeitsrechtlicher Schutznormen würde jedoch den Handlungsspielraum für weitere Externalisierungen über Werkverträge einengen.

3.1.1. Das Werkvertragsrecht

Der Werkvertrag ist als gegenseitiges Schuldverhältnis zu charakterisieren, bei dem der Werkunternehmer nach § 631 BGB sich zur Herstellung des versprochenen Werkes und der Werkbesteller sich zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet. Gegenstand eines Werkvertrages kann sowohl die Herstellung oder Veränderung einer Sache, als auch ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg nach § 631 II BGB sein. Die Allgemeinen Vorschriften über das Werkvertragsrecht werden in praxi zusätzlich durch Allgemeine Geschäftsbedingungen ergänzt, wie etwa die Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB).¹ Grundsätzlich muß der Werkunternehmer die Werkleistung nachbessern, bis er das versprochene Werk mängelfrei herstellt. Im Rahmen der Ausführung dieser Hauptleistungspflichten ist der Werkunternehmer zur

¹ vgl. Brox; 1991; S.199 f.

Abwendung etwaiger Schäden und zur sinnvollen Vertragsdurchführung nach den Grundsätzen von Treu und Glauben (§ 242 BGB) angehalten. Somit ergibt sich für den Werkunternehmer die Verpflichtung, seine Eignung für die Ausführung der Werkleistung nachzuweisen oder die Qualität der Arbeitsleistung qualifizierter Erfüllungsgehilfen unter der Beachtung des § 278 BGB sicherzustellen.² Der Werkbesteller greift auch dann nicht in die Autonomie der Personaleinsatzentscheidungen des Werkunternehmers ein, wenn er zertifizierte Qualifikationsnachweise z.B. in Form von Gesellenbriefen, Schweißpässen oder ähnlichen Prüfungsdokumenten verlangt und sich das Recht vorbehält, unqualifizierte Fremdfirmenmitarbeiter zurückzuweisen.³ Vielmehr handelt er in Ausübung seiner Gläubigerrechte im Rahmen des zugrundeliegenden Werkvertrages. Selbst Einzelanweisungen gegenüber dem Fremdpersonal bezüglich Art, Umfang, Qualität, Zeit und Ort kann der Werkbesteller erteilen, wenn diese zur Vollendung des Werkes erforderlich sind. Diese kooperative Form der Mitwirkungshandlung des Werkbestellers hat sich in der einschlägigen Literatur und der Rechtsprechung gegenüber einer restriktiven Auslegung arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften durchsetzen können.⁴ Mit der Abnahme des Werkes nach Teilabschnitten oder in seiner Gesamtheit geht die Preisgefahr auf den Werkbesteller über. Der Werkunternehmer kann sich folglich auch aus der Sachgefahr nach Maßgabe der §§ 644 I S.3 und 645 BGB entlasten. Für den Werkvertrag typisch sind Ansprüche des Werkbestellers bei Nicht- oder Schlechterfüllung des Werkunternehmers. Unabhängig vom Verschulden des Werkunternehmers können beim Vorliegen der jeweiligen materiellen Voraussetzungen Ansprüche auf Neuerstellung (§ 631 BGB), Nachbesserung (§ 633 II S.1 BGB) oder auch Minderungsansprüche (§ 634 I S.3) für den Werkbesteller entstehen. Schadensersatzansprüche nach § 635 BGB oder Ansprüche aus positiver Forderungsverletzung bei Mangelfolgeschäden können bei Verschulden des

² vgl. Medicus; 1991; S.162.

³ Siller; Schliephacke; 1989; S.93 f.

⁴ vgl. Müller-Foell; 1982; S.86 f.; sowie die wörtliche Auslegung des § 642 BGB. Das BAG-Urteil vom 5.3.1991; 1992; S.63 hat zu kontroversen Diskussionen in der einschlägigen Literatur geführt, vgl. unter anderem: Wagner, J.; 1992; S.41 ff., der die projektbezogenen Anweisungen des Werkbestellers mit dem Weisungsrecht des Entleihers im Rahmen eines Arbeitnehmerüberlassungsvertrages gleichsetzt

Werkunternehmers vorliegen.⁵ Grundsätzlich ist der Nachweis einer adäquaten Kausalität zwischen unsachgemäßer Leistung des Werkunternehmers und dem verursachten Schaden schwer zu erbringen. Etwaige Regressforderungen lassen sich insbesondere bei Konkurs des Werkunternehmers mit erhöhten Ausfallrisiken liquidieren. Deshalb ergeben sich für den Werkbesteller erhöhte Anforderungen bei der Qualitätskontrolle der Werkleistung.

3.1.2. Arbeitsrechtliche Aspekte

Aus Arbeitssicherheitsmotiven bestehen bei Ausführung der Werkleistung in analoger Anwendung des § 618 I BGB für den Werkbesteller unabdingbare Fürsorgepflichten gegenüber dem Fremdpersonal. Diese gesetzliche Verpflichtung zum Arbeitsschutz trifft jedoch den Werkunternehmer in gleicher Weise.⁶ Ungeachtet dessen gelten öffentlich-rechtliche Vorschriften wie das Arbeitszeitgesetz, § 120 a GewO und ArbStättVO für den Werkunternehmer unmittelbar und zwingend. Unterstützend zu der gesetzlichen Verpflichtung für den Werkunternehmer, Sicherheitsfachkräfte bzw. Sicherheitsbeauftragte nach dem ArbSichG bzw. § 719 RVO zu bestellen, kann der Werkunternehmer ergänzende Sicherheitsstandards vertraglich vereinbaren, weil für den Werkunternehmer de facto keine gesetzliche Verpflichtung zur Beachtung der Arbeitssicherheitsvorschriften des Werkbestellers existieren. Demgegenüber legt die Basis-Unfallverhütungsvorschrift VBG1 für den Werkbesteller eine Verantwortlichkeit zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten fest.⁷ Danach ist der Werkbesteller verpflichtet, dem Werkunternehmer die allgemeinen Unfallverhütungsvorschriften nach § 2 VBG1 aufzuerlegen. Zur Durchsetzung arbeitsrechtlicher Vorschriften und zur Vermeidung gegenseitiger Gefährdung bei Aufträgen an mehrere

⁵ vgl. Brox; 1991; S.192; Medicus; 1991; S.162 ff.; Michalski; 1988; S.793 ff. mit kritischen Anmerkungen.

⁶ vgl. Zöllner; Loritz; 1992; S.182.

⁷ vgl. Spinnarke; 1991; Sp.345.

Werkunternehmer, muß der Werkbesteller einen Koordinator nach § 6 VBG1 mit einer Weisungsbefugnis in Arbeitssicherheitsfragen ausstatten. Neben einer Vergrößerung des Schnittstellenaufwandes werden im Betrieb des Werkbestellers Ressourcen gebunden und möglicherweise Personalentwicklungsmaßnahmen für das erhöhte Volumen an Aufsichts- und Kontrollaufgaben im Betrieb des Werkbestellers erforderlich.

Ergänzend zu den umfassenden Arbeitssicherheitspflichten kommen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates im Betrieb des Werkbestellers zur Anwendung. Generell bestehen für den Betriebsrat nach § 80 II S.2 BetrVG Informations- und Beratungsrechte. Demzufolge hat der Betriebsrat nach herrschender Rechtsprechung ein Recht zur Einsicht in die vereinbarten Werkvertragsregelungen, um zu prüfen, ob Mitbestimmungsrechte über den Fremdpersonaleinsatz zur Anwendung kommen. Weiterhin kann der Betriebsrat nach § 92 BetrVG im Rahmen der Personalplanung vorschlagen, fremdvergebene Arbeiten durch das eigene Personal ausführen zu lassen.⁸ Da diese Mitbestimmungsrechte nur in sehr abgeschwächter Form auf Personalentscheidungen einwirken, schränken diese die Ausgestaltung von Externalisierungskonzepten in keiner Weise ein.

Als etwas restriktiver ist das Zustimmungsverweigerungsrecht des Betriebsrates in mitbestimmten Betrieben mit mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern nach §99 BetrVG zu bewerten. Demnach liegt ein Veto-recht über den Fremdpersonaleinsatz für den Betriebsrat des Werkbestellers vor, wenn das Fremdpersonal tatsächlich in die Arbeitsorganisation des Werkbestellers integriert ist und gleichzeitig der Werkbesteller Weisungsrechte gegenüber dem Fremdpersonal ausübt. Einerseits hat sich das Bundesarbeitsgericht von der im Schrifttum vertretenen Forderung eines generellen Zustimmungsverweigerungsrechts gelöst.⁹ Es stellt nunmehr insbesondere darauf ab, ob tatsächlich die Tätigkeit der Fremdfirmenmitarbeiter vom Werkunternehmer ausgestaltet wird, bzw. ob die Einbindung in die Arbeitsorganisation des Werkbestellers erfolgt.¹⁰

⁸ vgl. Jedzig; 1989; S.980.

⁹ vgl. Bundesarbeitsgericht; 1992; S.61 ff., sowie die davor restriktivere Auslegung des §99 BetrVG, zusammenfassend: Hunold; 1990; S.106 ff.

¹⁰ vgl. Bundesarbeitsgericht; 1992; ebenda.

Andererseits bestehen weiterhin methodische Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Einzelanweisungen, die sich auf die Qualität des Werksergebnisses beziehen, zu jenen Personaleinsatzentscheidungen, die auf die Arbeitsleistung abzielen. Die zugrundeliegende Vertragsform läßt sich somit, wie bereits oben erwähnt, nur schwer adskribieren. Liegt insbesondere das Tatbestandsmerkmal einer eigenständigen Arbeitsorganisation des Werkunternehmers vor und werden durch ihn Personaleinsatzentscheidungen getroffen, so ergibt sich kein Regelungsspielraum für das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Die Vorschrift des § 99 BetrVG dient zum Schutz der vorhandenen Belegschaft des Werkbestellers. Deren Interessen sollen vor allem dann berücksichtigt werden, wenn sie durch eine Beschäftigung von Fremdpersonal im Sinne einer "Einstellung" nach § 99 BetrVG benachteiligt werden.¹¹ Die Zustimmungsverweigerung des Betriebsrates setzt in den Fällen einer Einbindung von Fremdfirmenmitarbeitern in die Arbeitsorganisation des Werkbestellers nach Maßgabe der §§ 99 III, IV; 100 BetrVG eine gerichtliche Beilegung des Interessenskonfliktes in Gange, auf die aus Platzgründen hier nicht weiter eingegangen werden kann.

Festzuhalten ist, daß der werkvertragliche Personaleinsatz und die Entscheidung zur Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen für sich gesehen keine mitbestimmungspflichtigen Tatbestände darstellen, weil diese sich im Bereich der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit bewegen. Im Einzelfall muß nach Kriterien geprüft werden, ob sich nach dem Vorliegen bestimmter Voraussetzungen Regelungsspielraum im Sinne des BetrVG ergibt. Das BAG stellt durch seine neuere Entscheidung zu diesem Problemkreis klar, daß bloße Externalisierungskonzepte nicht der Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene unterliegen.¹² Nach Maßgabe des § 111 BetrVG liegt ein Mitbestimmungsrecht in Form einer Informations- und Beratungspflicht des Unternehmers in wirtschaftlichen Angelegenheiten vor, wenn in Betrieben mit mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern Betriebsänderungen geplant werden, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder Teile der Belegschaft zur Folge haben können. Als Betriebsänderungen werden explizit Maßnahmen genannt, die

¹¹ vgl. Kraft; 1995; S.1059, 1066 f.

¹² vgl. Bundesarbeitsgericht; 1992; S.64.

in § 111 Satz 2 Nr.1-5 aufgezählt werden. Im Falle einer Entscheidung für den werkvertraglichen Personaleinsatz liegt in der Regel zumindest eine Änderung der Betriebsorganisation vor.¹³ Dies kommt vor allem dadurch zum Ausdruck, daß werkvertragsfähige Arbeitsleistungen umstrukturiert werden und eine Schnittstelle zum Werkunternehmer gebildet bzw. vorverlegt wird. Andere, den § 111 BetrVG auslösende Tatbestände, können ebenfalls ergänzend vorliegen, wie etwa die Stilllegung von bestimmten Betriebsteilen. Umstritten ist dabei, ob der bloße Personalabbau schon nach § 111 BetrVG oder nach § 112a BetrVG beim Vorliegen von bestimmten Mindestgrößen über das abzubauen Personal mitbestimmungspflichtig ist.¹⁴ Von der Rechtsfolge unterscheiden sich beide Vorschriften darin, daß für die Anwendung des § 112a zwar verschärfte Voraussetzungen vorliegen müssen, jedoch der Sozialplan nach § 112a erzwingbar ist. Nach § 111 BetrVG besteht für den Unternehmer die Pflicht, die Belegschaft oder Teile davon rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten, falls sich Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft ergeben können. Insofern ist der Arbeitgeber in keiner Weise an die Zustimmung des Betriebsrates gebunden.¹⁵ Liegen die gesetzlichen Voraussetzungen vor, so steht es den Betriebspartnern gemäß § 112 BetrVG frei, entweder einen Interessenausgleich mit Beteiligung des Betriebsrates zu erwirken, oder im Falle eines Dissenses gemeinsam einen Sozialplan mit Wirkung einer Betriebsvereinbarung aufzustellen. Für den Fall, daß der Arbeitgeber seinen Verpflichtungen aus §§ 111,112 BetrVG nur unzureichend nachkommt, begründet § 113 BetrVG einen individuellen Anspruch auf Nachteilsausgleich für den Arbeitnehmer des Werkbestellers.

Wird der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz durch Personalabbaumaßnahmen im Betrieb des Werkbestellers vorbereitet, so kann auch § 102

¹³ vgl. Fabricius; 1995; S.1469 ff., 1506 f.

¹⁴ Folgt man der Rechtsprechung des BAG so liegt beim bloßen Personalabbau bereits ein Mitbestimmungsrecht nach § 111 BetrVG vor, zustimmend Fabricius; 1995; S.1457; ablehnend die wohl herrschende Meinung: vgl. trotz vieler: Bulla; 1976; 233 ff.; Hunold; 1984; S.2257. Der Gesetzgeber hat infolgedessen durch die Ausgestaltung des § 112a BetrVG Rechtssicherheit schaffen wollen.

¹⁵ Oftmals ist der Unternehmer de facto dazu gezwungen, sich mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich zu einigen, um den Konsens in anderen betriebsverfassungsrechtlichen Angelegenheiten zu sichern, vgl. Wagner; 1992; Sp.1554.

BetrVG zur Anwendung kommen. Zunächst muß der Betriebsrat vor jeder Kündigung oder Änderungskündigung gehört werden. Nach Maßgabe des § 102 III BetrVG kann der Betriebsrat seine Zustimmung zur ordentlichen Kündigung verweigern. Für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz sind insbesondere betrieblich bedingte Personalabbauentscheidungen relevant, die auf eine fehlende oder fehlerhafte Sozialauswahl durch den Arbeitgeber zurückzuführen sind und somit einen Widerspruch des Betriebsrates nach § 102V BetrVG begründen. Wird der Betriebsrat vor Kündigungen nicht gehört bzw. das Anhörungsverfahren durch den Arbeitgeber unterbunden, so sind diese unwirksam. Mit einer Aufblähung des Personalbestandes ist im Falle der Unwirksamkeit der initiierten Kündigungen zu rechnen, wenn diese parallel zur Bestellung von Werkvertragsleistungen erfolgen. Das kollektive Mitbestimmungsrecht der Betriebsverfassung entfaltet jedoch in der Regel bei ordentlichen Kündigungen keine restriktive Wirkung für die Personalfreisetzungsplanung, wenn das Anhörungsverfahren ordnungsgemäß durchgeführt wird.¹⁶

Eine weitaus wichtigere Rolle spielt die Sozialauswahl im Rahmen des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG). Werden nicht Kriterien¹⁷ wie z.B. Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstand und Gesundheitsbeeinträchtigungen bei der Auswahl des adressierten Arbeitnehmerkreises herangezogen, dann führt dies zur Unwirksamkeit der Personalabbauentcheidung. Ferner ist eine Kündigung im Sinne des § 1 KSchG nur dann sozial gerechtfertigt, wenn dringende betriebliche Erfordernisse einer Weiterbeschäftigung eines Arbeitnehmers im Betrieb entgegenstehen. So muß insbesondere nachzuvollziehen sein, ob der Arbeitsplatz tatsächlich weggefallen ist¹⁸ und inwiefern alternative Personalfreisetzungsmaßnahmen im Vorfeld der Kündigungen berücksichtigt oder durchgeführt worden sind. In diesem Sinne konterkariert insbesondere das Vorliegen von Leiharbeitsverhältnissen und Fremdaufträgen eine Reduzierung des Gesamtpersonal-

¹⁶ vgl. Kadel; 1990; S.179. Eine ordentliche Kündigung kann auch bei einem vorliegendem Widerspruch des Betriebsrates nach § 102 IV,V BetrVG durchgeführt werden, es sei denn, beide Parteien vereinbaren eine notwendige Zustimmung des Betriebsrates bzw. bei einem Interessenskonflikt die Entscheidungskompetenz einer Einigungsstelle nach § 102VI.

¹⁷ vgl. Becker; 1989; S.546.

¹⁸ vgl. Berkowsky; 1985; S.16.

bestandes.¹⁹ Werden folglich gegenüber dem Eigenpersonal Abbauentscheidungen durchgeführt, so sind diese im Rahmen von Feststellungs- bzw. Kündigungsschutzklagen gekündigter Arbeitnehmer als unwirksam zu beurteilen. Die Rationalisierungsentscheidung als solche führt nicht zu einer Sozialwidrigkeit der Kündigung,²⁰ die Ersetzung von Eigen- durch Fremdpersonal in den betroffenen Arbeitsbereichen reicht jedoch zum Nachweis eines dringenden betrieblichen Erfordernisses nicht aus. Grundsätzlich fungiert der Eigenpersonalabbau in Form von Kündigungen oder Massenentlassungen als ultima ratio,²¹ nachdem bereits alternative personalwirtschaftliche Maßnahmen geprüft worden sind.

Als weiterer Aspekt einer sozialen Schutzfunktion von Arbeitnehmern ist die gesetzliche Vorschrift des § 613a BGB anzusehen. Diese Regelung trat im Zuge der Harmonisierung nationaler Rechtsvorschriften nach Maßgabe des Europäischen Anpassungsgesetzes über die Gleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz und über die Erhaltung von Ansprüchen bei Betriebsübergang in Kraft.²² Nach § 613a BGB tritt ein Neuerwerber eines Betriebes oder Betriebsteiles in die Rechte und Pflichten des ursprünglichen Inhabers aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein, wenn ein Betrieb oder Betriebsteil durch ein Rechtsgeschäft übergeht. Dies hat unter anderem dazu geführt, daß die supranationale Rechtsprechung des EuGH die Vergabe eines Werkvertrages an einen anderen Werkbesteller als besonders schutzwürdig für die die Wahrung der Ansprüche von Arbeitnehmern und somit als einen Betriebsübergang erachtet hat,²³ ohne jedoch auf die Grundsätze der nationalen Rechtsprechung einzugehen. Nach Ansicht des BAG, das vom allgemeinen Betriebsbegriff ausgeht, handelt es sich im Falle der Neuvergabe von Werkverträgen um eine bloße Funktionsnachfolge, da weder sachliche noch immaterielle Betriebsmittel übertragen werden und

¹⁹ vgl. Kadel; 1990; S.93ff.

²⁰ vgl. Kadel; 1990; S.93 f. Anderer Meinung: Buschmann; 1989; S.107.

²¹ Demnach müssen indirekte Personalabbaumaßnahmen vorgezogen werden, wie z.B. die Einführung von Kurzarbeit, Versetzung oder Nichtverlängerung von Zeitverträgen, vgl. Wagner; 1992; Sp.1548 f.

²² vgl. Wolf; 1989; S.1621.

²³ vgl. EuGH; 1994; S.1500.

nicht ein Betriebsübergang in vollem Maße vorliegt.²⁴ Die Annahme eines Betriebsübergangs im Sinne des § 613a BGB hätte somit bei der Vergabe von werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen immense personalwirtschaftliche Auswirkungen für den Werkbesteller. Folgt man der Rechtsprechung des EuGH, so führt dies letztlich zur Reinternalisierung von werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen und in der Konsequenz zu einem Anwachsen des Eigenpersonalbestandes des Werkbestellers.²⁵

Faßt man alle kündigungsschutz- und betriebsverfassungsrechtlichen Aspekte eines Eigenpersonalabbaues zusammen, so wird die unternehmerische Entscheidung zur Externalisierung nur im Sinne der Rechtsprechung des EuGH über den Betriebsübergang nach § 613a BGB beschnitten. In allen anderen Fällen werden nur die Folgen für den Arbeitgeber sanktioniert. Im Falle einer Betriebsänderung nach §§ 111 ff. BetrVG kann bei einer Einigung durch Interessenausgleich ein Externalisierungskonzept möglicherweise zeitlich verschoben, der Umfang der Externalisierung eingeschränkt, eine Änderung der geplanten Personalabbaumaßnahmen vollzogen oder im Ausnahmefall das Externalisierungskonzept rückgängig gemacht werden, was insbesondere von den Verhandlungsergebnissen zwischen den Betriebspartnern im Betrieb des Werkbestellers abhängt. Mithin hat das Instrument des Interessenausgleiches eine arbeitsplatzsichernde Funktion, während der Sozialplan eine Kompensation der wirtschaftlichen Nachteile der vom Abbau betroffenen Arbeitnehmer bezweckt.²⁶ Die Höhe der Sozialplankosten beeinflusst jedoch die Finanzierung anderer Personalabbaumaßnahmen und gefährdet unter Umständen sogar die wirtschaftliche Existenz des Werkbestellers.²⁷ Alle anderen betriebsverfassungsrechtlichen Vorschriften beinhalten für den Arbeitgeber beim Vorliegen eines legalen Werkvertrages lediglich eine Informations- und Beratungspflicht im Rahmen des Gebotes zur vertrauensvollen Zusammenarbeit gemäß § 2 I BetrVG bzw. die Pflicht zur

²⁴ Kritisch zur Rechtsprechung des EuGH: vgl. Bauer; 1994; S.1433 ff.

²⁵ vgl. Bauer; 1994; S.1435. Als besonders nachteilig für die Rechtssicherheit des Arbeitgebers sind in diesem Zusammenhang die Kompetenzstreitigkeiten zwischen EuGH und BVerfG bzw. BAG zu bewerten.

²⁶ vgl. Fabricius; 1995; 1420 f.

²⁷ vgl. Kadl; 1990; S.192.

Einhaltung des Anhörungsverfahrens bei Kündigungen gemäß § 102 BetrVG. Einen wesentlich weitreichenderen Einfluß auf die Personalabbauplanung des Werkbestellers übt das Kündigungsschutzgesetz für Kündigungen und Massenentlassungen aus. Einerseits führt die Einhaltung der Sozialauswahlkriterien zu einer Veralterung der Personalstruktur, andererseits ist der Werkbesteller mit einem Beschäftigungsrisiko des gekündigten Personals bis zum Abschluß des Kündigungsschutzverfahrens konfrontiert. Die Planung des Eigen- und Fremdpersonaleinsatzes wird folglich erschwert und ein Improvisieren bei der Auftragsausführung erforderlich. Zusätzlich können als Rechtsfolge eines gerichtlichen Vergleiches bzw. nach § 9 KSchG finanzielle Abfindungsansprüche des Arbeitnehmers entstehen, die jedoch mit den Ansprüchen aus einer Sozialplanabfindung bzw. einer Abfindung gemäß § 113 BetrVG konkurrieren.²⁸ Durch diese Kosten beim Eigenpersonalabbau wird die Finanzierung (arbeits-)produktivitätserhöhender Investitionen insofern beeinträchtigt.

Es wirken somit vorwiegend restriktive Faktoren aus der arbeitsrechtlichen Rechtsprechung und Gesetzgebung auf die Entscheidung zum Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen und auf das System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ein, während die tatsächlichen Vertragsbeziehungen in Form des Werkvertrages zwischen Fremdfirma und Werkbesteller sowie des Arbeitsvertrages zwischen Fremdfirma und Fremdfirmenmitarbeiter nur in geringer Weise die Handlungsflexibilität der Werkvertragspartner einengen.

In der Regel liegt zwischen dem Werkunternehmer und dem Fremdpersonal ein Arbeitsvertrag vor. Im Falle eines Streikes im Betrieb des Werkbestellers dürfen sich Fremdfirmenmitarbeiter nur am Arbeitskampf beteiligen, wenn der Betrieb des Werkunternehmers dem gleichen tarifvertraglichen Geltungsbereich zugehört. Andersfalls läge ein unzulässiger Sympathiestreik vor.²⁹ Alle arbeitsvertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten fallen in den Verantwortungsbereich des Werkunternehmers. Solange kein betriebsverfassungsrechtlicher Regelungsspielraum besteht, wird der

²⁸ vgl. Becker; 1989; S.840 ff.

²⁹ vgl. Hromadka; 1987; S.82.

Werkunternehmer daran interessiert sein, flexibilitätsfördernde Arbeitsbedingungen einzelarbeitsvertraglich mit dem Fremdfirmenmitarbeiter zu vereinbaren. Dazu gehören bspw. befristete Arbeitsverträge, Aushilfsarbeitsverträge, eine Vereinbarung über die Bereitschaft zur Mobilität bzw. zur Überstundenleistung sowie die Pflicht, auch Aufgaben bei einer qualifikatorischen Unterforderung ausführen zu müssen.³⁰ Dadurch lassen sich für den Werkunternehmer Personaleinsatzvariationen auch kurzfristig leichter durchführen.³¹ Führt der Werkunternehmer an verschiedenen Einsatzorten Werkvertragsleistungen durch, so führt dies zu einer räumlichen Aufspaltung der Fremdfirmenbelegschaft. Falls im Betrieb des Werkunternehmers ein Betriebsrat existiert, wird dadurch die Ausübung seiner Mitbestimmungsrechte wesentlich erschwert.³² In einem mitbestimmungsfreien Betrieb sichert folglich das Fehlen einer einschränkend wirkenden Normenstruktur einen flexiblen und zeitlich elastischen Personaleinsatz.³³ Dieser Umstand spielt bei der Externalisierung von arbeitsrechtlichen und personalwirtschaftlichen Risiken durch Werkverträge in den Überlegungen des Werkbestellers eine nicht zu unterschätzende Rolle.

3.2. Wirtschaftliche Determinanten

3.2.1. Unternehmenspolitische Bestimmungsfaktoren

Die Entscheidung über den Eigen- oder Fremdbezug von werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen betrifft in erster Linie die Unternehmenspolitik des Werkbestellers. Die Konstellation seiner wirtschaftlichen Umweltbedingungen wie z.B. die Standortdynamik,

³⁰ vgl. Kock; 1990; S.62 ff.; 76 ff.

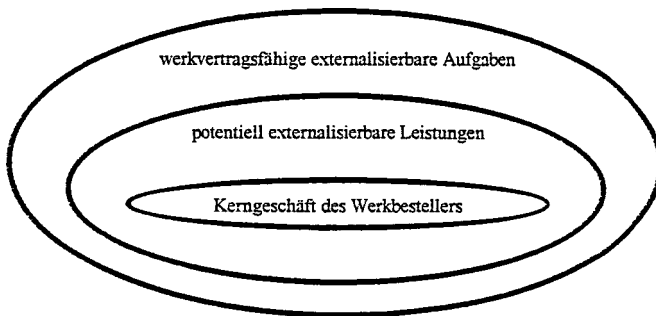
³¹ vgl. Flohr; 1984; S.197.

³² vgl. Heinemann; 1986; S.157; Kock; 1990; S.89; sowie auch im weiteren Verlauf der Arbeit die empirische Untersuchung über Betriebsrattypologien von Kotthoff; 1981 bzw. 1994.

³³ vgl. Gabriel; 1985; S.263 ff.; Flöck; 1989; S.184 f.

Wettbewerbsintensität und Faktormobilität stellen ihn vor die Wahl, seine Fertigungs- bzw. Leistungstiefe aus- oder abzubauen. Die zunehmende Komplexität der arbeitsteiligen Verflechtung durch die am Markt zu beobachtende Reduzierung der Fertigungstiefe, verkürzte Produktlebenszyklen und die zunehmende Globalisierung lösen zunächst strategischen Handlungsbedarf aus. Da sich die zunehmende Unsicherheit aus der Dynamik bzw. Komplexität der Unternehmensumwelt³⁴ auch nicht mit einmaligen Anpassungsmaßnahmen beseitigen läßt, sind Flexibilisierungsinstrumente zur Umsetzung der strategischen Probleme gefragt. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz ist keineswegs als eigenständige Strategie zu interpretieren, vielmehr ist er Mittel zur Umsetzung von Fremdbezugsstrategien in verschiedenen Produkt- oder Funktionsbereichen, wie z.B. der Logistik.³⁵

Abbildung 6: Kerngeschäft und externalisierbare Bereiche



Ergänzt und verdeutlicht werden diese Entwicklungen durch die zunehmende internationale Mobilität der Arbeitnehmer und die Standortverlagerungen der wertschöpfenden Tätigkeiten nationaler Unternehmen

³⁴ zum empirisch ermittelten Zusammenhang zwischen Komplexität bzw. Dynamik und Unsicherheit, vgl. Kieser, Kubicek; 1992; S.371 ff.

³⁵ vgl. zum klassischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblem zwischen Eigen- oder Fremdbezug: Männel; 1981; S.2 ff.; Pfohl; 1996; S.179; Teichmann; 1995; S.20 ff.

ins Ausland.³⁶ Damit verbunden ist häufig auch eine Neuorientierung des Materialflusses, bei der jeder Standort einen komparativen Kostenvorteil gegenüber einer vertikal integrierten Produktion an einem Standort besitzt.³⁷ Um eine stärkere Transparenz und Marktbezogenheit zu erzielen, werden einzelne innerbetriebliche Wertschöpfungstätigkeiten segmentiert³⁸ und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Diejenigen Aufgabenfelder, die nicht zum "Kerngeschäft" des Unternehmens gehören, zählen potentiell zum Bereich externalisierbarer Leistungen (vgl. Abbildung 4), bei denen aus Kosten- bzw. Flexibilitätsgründen ein Fremdbezug erwogen wird.³⁹ Grundsätzlich ist eine Wahlmöglichkeit zwischen Eigen- oder Fremdbezug nicht immer gegeben. Möglicherweise lassen sich aus technologischen Gründen keine Schnittstellen werkvertragsgerecht vereinbaren oder findet sich kein Werkvertragspartner, der dem Anforderungsprofil des Werkbestellers entspricht. Aus Gründen der Abhängigkeit erfordert die Kooperation über Werkverträge das Vorhandensein von mindestens zwei potentiellen Werkvertragspartnern⁴⁰, welche die Kriterien⁴¹, wie z.B. Qualität, Know-how, Kosteneinsparung und Kapazität in uneingeschränktem Maße erfüllen. Häufig anzutreffen ist eine funktionale Externalisierung an Spezialisten. Dem externen Dienstleister werden meist ein besseres technisches Know-how und höhere Qualifikationen in den ausgelagerten Bereichen zuerkannt, die nicht zum Betriebszweck des Werkbestellers gehören.⁴² Auch an gefahren geneigten Arbeitsplätzen stellt sich aus leistungsmotivationalen Gesichtspunkten die Frage nach dem

³⁶ vgl. Necker, 1993; S.13 ff. Auf den Europäischen Binnenmarkt eingehend: Gläbe; 1994; S.61 ff. Staehle (1994; S.789 f.) sieht die Flexibilitätserfordernisse eher in einer Anpassung arbeitsorganisatorischer Regelungen an die Interessen der Unternehmensmitglieder und kritisiert auch die negativen Konsequenzen der Flexibilisierung.

³⁷ vgl. Timmermann; 1973; S.41 - 49. Selbstverständlich sind die Konzepte einer Standortteilung oder Standortarbitrage nicht auf alle Branchen übertragbar. Aus technologischen Gründen ist eine Verbundproduktion - wie etwa in der Chemieindustrie - sinnvoll.

³⁸ Wildemann; 1988; S.99 ff. unterscheidet die Zielsetzungen bei der Fertigungssegmentierung zusätzlich nach der zugrundeliegenden Wettbewerbsstrategie.

³⁹ vgl. Herrmann; 1994; S.331.

⁴⁰ vgl. Kieser; Kubicek; 1992; S.366 ff. Einen ressourcen-basierenden Ansatz zur Bestimmung von auslagerungsfähigen Aufgabenbereichen liefern Bühner; Tuschke; 1997; S. 22 ff.

⁴¹ Einen umfangreichen Kriterienkatalog hat Männel; 1981; S.41 ff. aufgestellt, der jedoch nach unternehmensspezifischen Schwerpunkten verkürzt werden sollte, vgl. Krass; 1984 S.143 ff.

⁴² vgl. Männel; 1981; S.15 f., 38; Baumgarten; 1992; S.57; Witt; 1989; S.157 ff.

Fremdbezug von werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen, die im Rahmen einer Eliminierungsstrategie an Fremdfirmen vergeben werden können.⁴³ Liegt für das Personal des Werkbestellers in den eben erwähnten Bereichen keine Beschäftigungsauslastung vor, so steht er einem Fixkostenblock gegenüber. Ungeachtet eines Kostenvergleiches entstehen beim Fremdbezug dagegen variable Kosten durch die Vereinbarung leistungsabhängiger Preise. Hiermit kann die Bewertung der Wirtschaftlichkeit einer externen Leistung als Entscheidungsgrundlage jederzeit hinzugezogen werden. Zusätzlich sind im Leistungspreis die Kosten zur Nachbesserung für den Werkbesteller enthalten. Dies eröffnet die Möglichkeit, bei der Vereinbarung von bestimmten Qualitätsstandards und Prüfverfahren entstandene Qualitätsmängel dem Werkunternehmer anzulasten und von ihm eine Mängelbeseitigung zu verlangen.⁴⁴ Bei einer kontinuierlichen Dokumentation der qualitativen Beschaffenheit der Werkvertragsleistungen ist eine Vergleichbarkeit der Lieferanten untereinander und eine Bewertung des Qualitätsniveaus bei Eigenerstellung der externalisierten Werkvertragsleistungen realisierbar.⁴⁵ Die Anwendung dieses Verfahrens führt nicht unmittelbar zu einer Qualitätsverbesserung,⁴⁶ es trägt vielmehr dem veränderten Informationsfluß und den Informationsbedürfnissen des Werkbestellers nach Einbeziehung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes Rechnung.

Ein weiteres Nutzungsmuster einer Fremdvergabe ist eine temporäre Externalisierung über Werkverträge. Dabei gleicht der Werkunternehmer Personalbedarfsschwankungen struktureller, konjunktureller oder saisonaler Art mithilfe des Fremdpersonals als externalisierte Personalreserve aus. Wie bereits oben erwähnt, müssen die Kriterien einer Klassifizierung als Werkvertrag erfüllt werden. Für die Steuerung des Fremd-

⁴³ vgl. Brose; Schulze-Böing; Meyer, 1990; S.168; 172 ff.; Gensch; 1989; S.746 ff.

⁴⁴ vgl. Männel; 1981; S.58.

⁴⁵ Die Integration des Werkunternehmers in das Qualitätsmanagementsystem des Werkbestellers ist vor allem dann von Vorteil, wenn der Kunde des Werkbestellers mit potentiellen Fehlern zu rechnen hat. In der Praxis sind unternehmensübergreifende Qualitätssicherungsmethoden mit Einbeziehung des Lieferanten nicht selten, vgl. Zink; 1992; S.18 ff. Einen ausführlichen Überblick über Lieferantenbewertungskonzepte zeigt: Koppelman; 1993; S.244 ff.

⁴⁶ kritisch vor allem zum "Total Quality Management" als Organisationsmode vgl. Kieser, 1996; S.22 f.;

personaleinsatzes ist somit eine räumliche und arbeitsorganisatorische Trennung des Fremdpersonals von den Arbeitsgruppen des Werkbestellers erforderlich.⁴⁷ Der Personalbestand des Werkbestellers orientiert sich am Mindestpersonalbedarf und bleibt nahezu konstant. Aus Sicherheitsgründen kann er eine interne Personalreserve vorhalten, die unter Umständen auch Mehrfachqualifikationen vorweist. Dadurch reduziert sich die Abhängigkeit vom Werkunternehmer, das erhöhte Beschäftigungsrisiko löst jedoch unabhängig von der Auslastung redundante Personalkosten aus. Ein Unterschreiten des Personalbestandes des Werkbestellers unter den Mindestpersonalbedarf ist dann von Vorteil, wenn bei einer geringeren Verhandlungsmacht⁴⁸ des Werkunternehmers eine Grundaustattung für das Fremdpersonal zugebilligt wird. Der Werkvertragspartner hat insbesondere bei der Ausführung saisonaler Arbeiten und bei stärkeren Personalbedarfschwankungen einen erhöhten Einarbeitungsaufwand. Folglich ist er ohne das Vorhandensein einer Stammsbelegschaft gar nicht in der Lage temporäre Arbeiten durchzuführen.⁴⁹ Während die Belegschaft des Werkunternehmers einem höheren Beschäftigungsrisiko ausgesetzt ist, ist der Werkbesteller nunmehr in der Lage, eine stabilisierende Ausgleichsstrategie als beschäftigungspolitischen Grundsatz gegenüber seinem eigenen Personal durchzusetzen, wenn sein Personalbestand durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz nivelliert wird.⁵⁰

Denkbar ist auch eine kompensatorische Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. In diesem Falle liegen Organisations- und Planungsdefizite im Betrieb des Werkbestellers vor, die von den personalpolitischen Entscheidungsträgern hingenommen werden.⁵¹ Der Fremdpersonaleinsatz gleicht somit akute Personalprobleme aus, ohne daß

⁴⁷ vgl. Herrmann; 1994; S.331.

⁴⁸ zu den Determinanten der Verhandlungsmacht von Zulieferern, vgl. Meffert; 1994; S.143; Porter; 1995; S.26 ff.

⁴⁹ vgl. Kock; 1990; S.30; Kern; 1991; S.125 ff.; Koppelman; 1993; S.283 ff.

⁵⁰ vgl. v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.576 f.

⁵¹ vgl. Brose; Schulze-Böing; Meyer; 1990; S.168; 172 ff. Die Untersuchung der Autoren bezieht sich zwar auf die Zeitarbeit als personalpolitisches Instrument. Aus kurzfristiger Perspektive existieren jedoch Parallelen zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz, vgl. dazu auch Heinemann 1986; S.156; Buschmann; 1989; S.96 f.

Anpassungsmaßnahmen zur Vermeidung der genannten Defizite in die Wege geleitet werden müssen.

Aus Kostengründen ist der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz ökonomisch vorteilhaft, wenn der Werkunternehmer geringere Lohnkosten realisiert und mit geringeren Overheadkosten operiert.⁵² Eine isolierte, rein kostenrechnerische Bewertung von Eigenleistung oder Fremdbezug würde weder der Komplexität noch der unternehmenspolitischen Reichweite des Entscheidungsproblems gerecht werden. Die Entscheidung über den Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen bemißt sich nicht ausschließlich nach Kostengesichtspunkten, sondern muß im Zusammenhang mit den Anforderungen nach Flexibilität und Know-how der Fremdfirma gesehen werden.⁵³ Unter Umständen liegen die Personaleinsatzkosten des Werkunternehmers über jenen des Werkbestellers. Die Schnittstellenkosten für die Steuerung und Kontrolle der Werkvertragsleistungen müssen bei der Bewertung der Fremdbezugskosten hinzugefügt werden. Berücksichtigt man jedoch die Opportunitätskosten der Beschaffung, Lohnfortzahlung und Entlassung, sowie die in den Leistungspreis des Werkbestellers einbezogenen Nachbesserungskosten, so werden die kostenmäßigen Nachteile eines Fremdpersonaleinsatzes relativiert.⁵⁴

Neben Kosteneinsparungen als bedeutsames Externalisierungsmotiv kommen auch Rationalisierungsmaßnahmen im Betrieb des Werkbestellers aufgrund technologischer Veränderungen als Anlaß für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz in Frage. Insbesondere bei technologischem Wandel⁵⁵, der sich am Markt bereits durchgesetzt und zu einer Steigerung der Arbeitsproduktivität geführt hat, wird eine Fremdvergabe an externe Dienstleister erwogen, wenn der Werkbesteller nicht in der Lage ist, seine Qualifikationsstruktur entsprechend rasch anzupassen.⁵⁶ Es bestehen zwar,

⁵² vgl. Männel; 1981; S.41 ff.

⁵³ vgl. Männel; 1981; S.36 ff.

⁵⁴ vgl. Flöck; 1989; S.231; Männel; 1981; S.80 ff.

⁵⁵ Als Beispiele seien hier die Abkehr von erdölintensiver Produktion nach der Ölkrise oder die "Bedrohung" durch Substitutionsprodukte zu nennen, vgl. Porter; 1995; S.49 f., 410 f.

⁵⁶ zum Zusammenhang zwischen Technologie und Arbeitsorganisation, vgl. Wagner; 1991; S.30 ff.

wie oben erwähnt, erhebliche arbeitsrechtliche Risiken beim Eigenpersonalabbau. Der Werkbesteller ist jedoch bei einer erhöhten Wettbewerbsintensität einem Kostendruck ausgesetzt, dem er nur durch Kosteneinsparungen im produktiven oder auch im Gemeinkostenbereich entgegen kann. Bei der Fremdvergabe eines kompletten Aufgabenbereiches über einen Werkvertrag, hat der Werkbesteller die zusätzliche Option, auch dispositive Tätigkeiten zu externalisieren, um Verwaltungskosten einzusparen.⁵⁷ Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, die Bereitstellung von Arbeits- und Betriebsmitteln vom Werkunternehmer zu verlangen, damit sich die Kapitalbindung des Werkbestellers in den fremdvergebenen Funktionsbereichen reduziert.⁵⁸ Für den Werkbesteller fallen somit nur variable Kosten an, die sich nach dem Arbeitsaufkommen richten.

3.2.2. Personalwirtschaftliche Bestimmungsfaktoren

Unter personalwirtschaftlichen Aspekten ist die Elastizität des Fremdpersonaleinsatzes ein maßgeblicher Einflußfaktor für eine Externalisierung über Werkverträge, insbesondere wenn weder eine tarifvertragliche noch eine betriebsverfassungsrechtliche Regelungsstruktur im Betrieb des Werkunternehmers existiert. Ändern sich die arbeitsorganisatorischen Qualifikationsanforderungen kurzfristig, so wird die Personaleinsatzplanung durch leistungsmotivationale und ökonomische Barrieren erschwert.⁵⁹ Eine durch wechselnde Einsatzorte bedingte Mehrfachqualifikation von Fremdfirmenmitarbeitern stellt daher, vor allem aus kurzfristiger Sicht, eine Alternative zur Aus- bzw. Weiterbildung des eigenen Personals dar.⁶⁰ Der Werkunternehmer übernimmt das Risiko, bei qualifikatorischer Überforderung seines Personals die erforderlichen Nachbesserungsarbeiten

⁵⁷ Unabhängig von der Umsatzentwicklung führt ein erhöhter Anteil von Personalkosten im Büro- und Verwaltungsbereich zu einer kaum steuerbaren Kostenredundanz; vgl. Wagner, 1991; S.136 ff.

⁵⁸ Die Erhöhung der finanzwirtschaftlichen Liquidität spielt jedoch hierbei nur eine untergeordnete Rolle, vgl. Männel, 1981; 46 f.

⁵⁹ vgl. Gaugler, 1984; S.267; Marr; Stützel; 1979; S.145.

⁶⁰ vgl. Kock; 1990; S.76 ff; Neuberger; 1991; S.304 ff.

vorzunehmen und bei qualifikatorischer Unterforderung motivationale Defizite durch monetäre Anreize zu kompensieren.⁶¹

Unterstützt wird die zeitliche Elastizität des Fremdpersonaleinsatzes durch eine höhere Bereitschaft der Fremdfirmenmitarbeiter zur Leistung von Überstunden, vor allem, wenn im Betrieb des Werkunternehmers kein Betriebsrat existiert. In Branchen mit einer erhöhten Überstundenintensität, wie z.B. in der Schiffbauindustrie⁶², wird der Einsatz betriebsfremden Personals vorgezogen, falls die Arbeitsbedingungen des eigenen Personals restriktiv geregelt sind. Die Elastizität der zeitlichen Personaleinsatzvariationen hängt jedoch von motivationsbedingten Leistungsgrenzen des jeweiligen Mitarbeiters ab. Existieren etablierte Gruppennormen gegen Überstunden im Betrieb des Werkbestellers, so ist eine erhöhte Bereitschaft des Fremdfirmenpersonals zur Leistung von Überstunden wahrscheinlich. Durch eine räumliche Aufteilung auf verschiedene Einsatzorte wird die Stammebelegschaft des Werkunternehmers zwar entsolidarisiert⁶³, jedoch wird eine individuelle Anreizgestaltung ermöglicht, welche die Elastizitätsfunktion des Fremdpersonals zusätzlich stärkt.

Bei einer erforderlichen Variation der Arbeitsintensität⁶⁴ sind Personaleinsatzentscheidungen tendenziell leichter gegenüber dem Fremdpersonal durchzusetzen. Der Werkunternehmer übernimmt Aufgaben, die leistungsabhängig zu verrechnen sind und setzt seine Kalkulationsvorgaben in Leistungsnormen für seine Mitarbeiter um. Vor allem bei Routinetätigkeiten wird ihm die Möglichkeit eröffnet, die Arbeitsintensität zu erhöhen und seine Lohngestaltung auf das Arbeitstempo zu fokussieren⁶⁵, währenddessen der Werkbesteller auch bei kurzfristigem Anlaß einen innerbetrieblichen Konsens mit dem Betriebsrat über die Gestaltung der Entlohnung und der Arbeitsorganisation erzielen muß.

⁶¹ vgl. Flöck; 1989; S.47 ff.; 169 ff.; 214.

⁶² vgl. Brose; Schulze-Böing; Meyer; 1990; S.136

⁶³ vgl. Türk; 1995; Sp.336 f.; Kock; 1990; S.89 f.

⁶⁴ Unter intensitätsmäßigen Personaleinsatzvariationen sind Veränderungen des Arbeitstempos, der Arbeitsdichte und der Arbeitstiefe zu verstehen, vgl. Flohr; 1984; S.222.

⁶⁵ vgl. Kock; 1990; S.81 ff.

Mit ähnlichen Restriktionen hat der Werkbesteller vor allem bei ungeplanten örtlichen Personaleinsatzvariationen zu rechnen. Zunächst ist er an die einzelarbeitsvertragliche Festlegung des Einsatzortes jedes Mitarbeiters gebunden. Im Falle von Versetzungen ist er dazu verpflichtet, den Betriebsrat gemäß § 102 BetrVG zu hören und Änderungskündigungen dem betroffenen Mitarbeiter auszusprechen. Demgegenüber ist die überbetriebliche Beschäftigung und die kurzfristige Versetzbarkeit von Mitarbeitern gerade charakteristisch für den Fremdpersonaleinsatz.⁶⁶

Neben dem Flexibilitätsgewinn beim Fremdpersonaleinsatz steht beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz auch die soziale Kontrolle der Fremdfirmenmitarbeiter als Externalisierungsmotiv im Vordergrund. Durch eine differenzierende Aufgaben- und Lohngestaltung werden strukturelle Führungsinstrumente vom Werkunternehmer generiert, die das Verhalten des Fremdpersonals steuern sollen.⁶⁷ Statt selbst personelle Ressourcen zur Umgestaltung der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung bereitstellen zu müssen, werden Führungs- und Kontrollaufgaben an den Werkunternehmer externalisiert, um eine Anpassung der Arbeitsorganisation an veränderte Umweltbedingungen sicherzustellen bzw. eine direkte Machtausübung gegenüber dem Eigenpersonal zu ersetzen.⁶⁸

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, unterliegen die Nutzungsmuster der Externalisierung sich verändernden wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, welche die Dynamik und Intensität des Fremdpersonaleinsatzes im werkbestellenden Betrieb bestimmen. Dies hat dazu geführt, daß sich die Wissenschaft erst nach einer entsprechenden Verbreitung in der Praxis mit dem Phänomen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, wenn auch nur annäherungsweise, auseinandergesetzt hat. Das folgende Kapitel verdeutlicht, daß der Implementierungsprozeß als Mehrpersonenentscheidung mit unterschiedlichen Begriffsauffassungen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz und teilweise divergierenden Interessen der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger zu sehen ist.

⁶⁶ vgl. Kock; 1990; S. 9 u.30 f.

⁶⁷ vgl. Kock; 1992; S.248 ff.; Türk; 1995; Sp.336 f.

⁶⁸ vgl. Kock; 1992; S.249.

4. Der Einfluß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf Dispositionen personalpolitischer Entscheidungsträger

Im Brennpunkt des zu betrachtenden Entscheidungsprozesses über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz stehen insbesondere die Interessen der Kerngruppen betrieblicher Personalarbeit (Personalabteilung, Linienvorgesetzte und Betriebsrat)¹, die als institutionelle Kontextvariable in dieser Untersuchung fungieren. Die Interessenlage zwischen diesen Entscheidungsträgern prägt den Prozeß der Willensbildung in der Anfangsphase des Entscheidungsproblems.² Die personalpolitischen Entscheidungsträger bringen dabei ihre Zielvorstellungen für das Unternehmen ein. Dadurch wird ein Transformationsprozeß in Gang gesetzt, der als Resultat eine unternehmenspolitische Konzeption unter Einbeziehung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes erst ermöglicht. Die Machtverteilung zwischen den personalpolitischen Entscheidungsträgern während des Implementierungsprozesses determiniert, inwieweit die jeweiligen Interessen in den autorisierten Zielen des Unternehmens berücksichtigt werden.³ Auch nach der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes können Interessen des Betriebsrates beeinträchtigt werden; insofern sind Rückwirkungen auf die interessenpolitische Position des Betriebsrates möglich. In den folgenden Abschnitten wird erläutert, inwiefern die Interessen der personalpolitischen Entscheidungsträger durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz tangiert werden.

¹ vgl. Wächter; 1992; Sp.2203 ff. Selbstverständlich sind Vorstand, Arbeitsdirektor und Aufsichtsrat als Entscheidungsträger der Unternehmensverfassung vor allem für unternehmungs- bzw. personalpolitische Grundsatzentscheidungen von Relevanz. Der Akzent dieser Forschungsarbeit liegt jedoch auf den erwähnten personalpolitischen Entscheidungsträgern im engeren Sinn, welche die institutionelle Komponente im Entscheidungsprozeß prägen bzw. auch Entscheidungen auf der Maßnahmenebene treffen bzw. mitgestalten.

² vgl. Hentze; 1994; S.68.

³ Cyert und March; 1963; gehen davon aus, daß Ziele auf der Basis eines Verhandlungsprozesses zustande kommen. Der Einfluß externer Anspruchsgruppen auf den Implementierungsprozeß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ist jedoch empirisch nicht nachgewiesen worden. Der Handlungsspielraum des Managements wird lediglich über die Gesetzgebung und Rechtsprechung eingeschränkt.

4.1. Beeinträchtigung von Betriebsrats- und Arbeitnehmerinteressen

Der Einsatz von Fremdpersonal auf der Basis von Werkverträgen tangiert die Interessenssphäre der Belegschaft des Werkbestellers. Entweder werden aufgrund eines erhöhten Personalbedarfes keine Neueinstellungen vorgenommen, weil aus Risikoerwägungen eine Erhöhung des Personalbestandes vom Management abgelehnt wird, oder ermöglicht erst der Abbau von Eigenpersonal die Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen. Zusätzlich wird bei bereits realisierten Personalfreisetzungsmaßnahmen Druck auf die materiellen Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter des werkbestellenden Betriebes ausgeübt, falls weitere Arbeitsbereiche von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen sind. Ebenfalls können personalpolitische Betätigungsfelder des Betriebsrates nach einer Umstrukturierung der Arbeitsorganisation betroffen sein. Unter Umständen sind Personaleinsatz- und Personalentwicklungsentscheidungen notwendig, um Fremdbezugskonzepte zu realisieren. Die institutionalisierten Interessen der Arbeitnehmervertretung spielen folglich für den Implementierungsprozeß eine umso größere Rolle, je intensiver Mitbestimmungsrechte in anderen personalpolitischen Entscheidungen wahrgenommen werden und je wirkungsvoller der Betriebsrat Gegenkonzepte zur Bestandssicherung der Arbeitsplätze des eigenen Personals im Betrieb des Werkbestellers in die betriebliche Personalpolitik einbringen kann. Im folgenden Abschnitt wird zunächst die Entwicklung der Betriebsratsarbeit im Kontext veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und unter Rückgriff auf die empirischen Befunde dieser Untersuchung skizziert.

4.1.1. Die Einengung des beschäftigungspolitischen Handlungsspielraums des Betriebsrates

Auf der Ebene der betrieblichen Personalpolitik spielt die Entwicklung der Machtposition des Betriebsrates eine entscheidende Rolle. Obwohl der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als solcher eine unternehmerische Entscheidung darstellt und nicht der Mitbestimmung unterliegt, werden indirekt mitbestimmungspflichtige Tatbestände des Betriebsverfassungsgesetzes berührt. In Frage kommen insbesondere Personalabbau-

maßnahmen und Versetzungen sowie in abgeschwächter Form Angelegenheiten der Personalplanung.

Die Entscheidungen des Managements zur Personalfreisetzung werden im Rahmen arbeitsrechtlicher Schutznormen des Kündigungsschutz- und Betriebsverfassungsgesetzes eingeschränkt. Außerhalb der gesetzlichen Möglichkeiten bemißt sich die Argumentationskompetenz des Betriebsrates nach der Existenz von beschäftigungspolitischen Alternativen, um einen Personalabbau zu vermeiden. Dabei ist der Betriebsrat, sofern er eine stabilisierende Ausgleichsstrategie⁴ verfolgt, darauf bedacht, Beschäftigungsrisiken nach außen abzuwälzen,⁵ um den Bestand der Arbeitsverhältnisse seiner ihn legitimierenden Belegschaft zu sichern. Kurz- bis mittelfristige Personalbedarfsschwankungen lassen dabei den quantitativen Personalbestand unverändert und werden durch Variation des Arbeitsvolumens und ohne eine Erhöhung des quantitativen Personalbestandes ausgeglichen.

Die Rigidität der Arbeitsbedingungen eines Normalarbeitsverhältnisses⁶ stimmen aber mit den betrieblichen Flexibilitätserfordernissen nicht überein, aufgrund derer die Betriebsleitung den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz erwägt. Insofern verbleiben aus der Sicht des Betriebsrates nur befristete Einstellungen von Voll- oder Teilzeitkräften als personalpolitisches Instrument einer mittelfristigen Erhöhung des Personalbestandes anstelle von unbefristeten Neueinstellungen.⁷ Die Anpassungswirkung an den Personalbedarf ist jedoch nur während der Befristung des Arbeitsverhältnisses gegeben. Darüber hinaus sind kurzfristige Über- und Unterdeckungen des Personalbestandes möglich. Eine annähernd arbeitsanfallorientierte Steuerung des Personaleinsatzes, die durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz realisierbar erscheint, ist folglich nicht zu erreichen.

Ungeachtet der Externalisierungsvorhaben des Managements wird aus der kurz- bis mittelfristigen Perspektive der Beschäftigungspolitik der

⁴ vgl. v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.577.

⁵ vgl. v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.574.

⁶ vgl. Gaugler; 1988; S.20.

⁷ vgl. v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.575 f.

Betriebsrat dazu angehalten⁸, flexiblere Arbeitszeitregelungen für das Eigenpersonal zu tolerieren. Charakteristisch für diese Art der Arbeitszeitsteuerung ist das Bestreben der Unternehmensführung, Betriebsvereinbarungen zur Anpassung des Personaleinsatzes an den Arbeitsanfall abzuschließen, bei dem kostenintensive und mitbestimmungspflichtige Maßnahmen wie Kurzarbeit oder Überstunden obsolet werden.⁹ Der Betriebsrat steht somit bei verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor dem Problem, entweder Standortverlagerungen oder Fremdbezugskonzepte mitverantworten zu müssen oder einem flexibleren Personaleinsatz für seine Belegschaft zuzustimmen. Unter der Zielsetzung der Arbeitsplatzsicherung lassen sich somit Variationen des täglichen, wöchentlichen oder jährlichen Arbeitszeitvolumens bzw. der Lebensarbeitszeit nicht vermeiden. Sofern sich diese Anpassungsmaßnahmen nicht nach Mitarbeiterbedürfnissen gestalten lassen, werden Mitarbeiterinteressen beeinträchtigt.¹⁰ Sind bereits variable Arbeitszeitregelungen vorhanden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern Kostensenkungen oder eine erhöhte Flexibilität, so kann weiterhin Druck auf die materiellen Arbeitsbedingungen der Belegschaft des Werkbestellers ausgeübt werden, wenn auf diese Weise Arbeitsplätze erhalten werden können. In dieser Situation wird die Kompromißbereitschaft des Betriebsrates insbesondere dann beansprucht, wenn Entgeltbestandteile gekürzt bzw. leistungsabhängig variabilisiert werden oder der Arbeitsumfang bei gleicher Entlohnung vergrößert wird.¹¹

Sofern ein direkter Personalabbau aus einer nachhaltigen Konjunkturschwächung oder aus strukturellen Ursachen¹² als "ultima ratio" nicht mehr zu verhindern ist und gegenüber dem Betriebsrat bereits durchgesetzt wurde, entwickelt sich der Personalbestand mittel- bis langfristig nach unten. Etabliert sich im Management die beschäftigungspolitische Zielsetzung eines dauerhaften Personalabbaus¹³, so besteht die Möglichkeit, daß der Personalbestand unter dem Mindestpersonalbedarf verharrt. Diese personalpolitische Zielvorstellung impliziert, daß durch eine erhöhte

⁸ vgl. Kock; 1990; S.86.

⁹ vgl. Neuberger; 1997; S.274 ff. Linnenkohl;Rauschenberg; 1996; S.121 ff.

¹⁰ vgl. Kock; 1990; S.123.

¹¹ vgl. Kotthoff; 1994; S.58 f.; Wagner; 1992; Sp.1549.

¹² vgl. Wagner; 1992; Sp.1547, Kadel; 1990; S.35 f.

¹³ vgl. Gaugler; 1994; S.11 f.

externe Flexibilität¹⁴ die strategischen Vorteile der Externalisierung von Personaleinsatzrisiken und Personalbedarfsschwankungen gegenüber der Vorhaltung eines über dem Mindestpersonalbedarf liegenden Personalbestandes überwiegen¹⁵. Erfolgen Personalanpassungsmaßnahmen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz bei nahezu konstantem Eigenpersonalbestand, so wird die beschäftigungspolitische Position des Betriebsrates hinsichtlich des Personalabbaues nicht beeinträchtigt. Ungeachtet dessen werden ausbleibende Neueinstellungen vom Betriebsrat beanstandet.

In den meisten untersuchten Betrieben kamen unbefristete Neueinstellungen im Falle eines vorübergehend erhöhten Personalbedarfes nicht in Betracht, weil überwiegend die Flexibilität dieses beschäftigungspolitischen Instrumentes in Frage gestellt wurde. Der Eigenpersonalbedarf wurde in vier Unternehmen nur im Rahmen befristeter Arbeitsverhältnisse im gewerblichen Bereich gedeckt.

In acht befragten Unternehmen hatte der Betriebsrat einen sehr geringen Einfluß auf die Entscheidung zum Bezug von Werkvertragsleistungen von Fremdfirmen. Davon ausgenommen waren vier Betriebe mit teilweise umfangreichen Betriebsvereinbarungen über Fremdbezugsentscheidungen des Managements.¹⁶

Die beschäftigungspolitischen Alternativen konzentrierten sich in allen Betrieben darauf, direkte Personalabbaumaßnahmen, insbesondere betriebsbedingte Kündigungen, zu vermeiden. Bei einer rückläufigen Entwicklung des Personalbedarfs wurden vom Betriebsrat "weichere" Maßnahmen wie Frühpensionierung und Stellenbesetzungssperren anstelle von Entlassungen bzw. Kündigungen vorgezogen.¹⁷ In einem der untersuchten Betriebe wurde sogar für die Belegschaft des Werkbestellers Kurzarbeit eingeführt, während das Fremdpersonal weiterhin mit ähnlichen

¹⁴ Zur Klassifizierung vgl. Dragendorf; Hering; John; 1988; S.113.

¹⁵ vgl. Kreikebaum; 1982; S.285 ff. Die Ausführungen beziehen sich zwar auf den Problemkomplex der Zeitarbeit, es bestehen jedoch ähnliche Implikationen bei der Externalisierung einer Personalreserve im Rahmen der Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes.

¹⁶ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird auf das betriebliche Partizipationsmuster über Betriebsvereinbarungen näher eingegangen.

¹⁷ Zum Begriff "weicher" Personalabbaumaßnahmen, vgl. v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.575 f. ; Wagner; 1991; Sp.1548 f.

Tätigkeiten uneingeschränkt beschäftigt werden konnte. In Betrieben, in denen das Nutzungsmuster des Fremdpersonals als externalisierte Personalreserve vorherrschte, wurde der Belegschaft des Werkbestellers eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit ermöglicht, was wiederum die Argumentationsbasis des Betriebsrates gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz schmälerte.¹⁸

In zehn untersuchten Betrieben wurde langfristig die Belegschaftsstärke reduziert und trotz positiver konjunktureller Erwartungen kein steigender Eigenpersonalbestand prognostiziert. Aufgrund veränderter sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen und den erwähnten beschäftigungspolitischen Entwicklungen konnte davon ausgegangen werden, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz in den ausgewählten Betrieben als Externalisierungsinstrument auch weiterhin begünstigt wurde. Die Existenz eines erhöhten Beschäftigungsrisikos der Fremdfirmenbelegschaft gegenüber der Arbeitsplatzsicherheit des Eigenpersonals wurde von betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertretungen in sieben von zwölf befragten Unternehmungen nicht in Abrede gestellt. Trotzdem wurde in der überwiegenden Anzahl der untersuchten Betriebe, in denen das Fremdpersonal ähnliche Aufgabenkomplexe verrichtete, der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als Interessenbeeinträchtigung der Belegschaft des Werkbestellers interpretiert.

In Betrieben mit einer aktiven Position des Betriebsrates bei beschäftigungspolitischen Fragestellungen erschöpfte sich das Rollenverständnis jedoch nicht ausschließlich in der Verhinderung des Eigenpersonalabbaues. Vornehmlich in der Automobilbranche wurden erst nach einer Phase umfassender Externalisierungen werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen an Fremdfirmen Gegenkonzepte zur Beschäftigungssicherung durch Betriebsräte entwickelt, bei denen eine Qualifizierung des produktiv eingesetzten Eigenpersonals im Vordergrund stand. Um einer weiteren Arbeitsteilung keinen Vorschub zu leisten, schlugen die Betriebsräte von Unternehmen der Automobilbranche Personalentwicklungskonzepte vor, bereits externalisierte Aufgabenbereiche, wie z.B. Reinigung oder Wartung und Instandhaltung, in den bereits bestehenden Arbeitsbereich des eigenen Personals zu integrieren. Analog zur "make-or-buy"-Fragestellung des Managements regten vier Betriebsräte verschiedener Industriezweige eine Reinternalisierung bereits externalisierter Werkvertragsleistungen als

¹⁸ vgl. Kock; 1990; S.86.

Alternative zum Fremdbezug an. In Gegenkonzepten zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz dieser Betriebsräte wurden auch wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt, wie z.B. die Erreichung von Qualitätszielen im jeweiligen Produkt- bzw. Dienstleistungsbereich oder die Senkung von Koordinations- und Schnittstellenkosten. Dies hatte zumindest zur Folge, daß das Management seine Entscheidungen bei weiteren Externalisierungsvorhaben umfangreicher legitimieren mußte, ohne das Konzept des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in Frage zu stellen.

Welchen Einfluß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz auf Arbeitnehmerinteressen ausübt, kann nicht ausschließlich durch exogene Faktoren erklärt werden, die eine Verschlechterung der beschäftigungspolitischen Rahmenbedingungen bewirken. Auch im Hinblick auf den Implementierungsprozeß ist eine Analyse der jeweiligen betrieblichen Partizipationsmuster als endogener Faktor unerlässlich.

4.1.2. Die Rolle betrieblicher Partizipationsmuster bei der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen

Obwohl das Betriebsverfassungsgesetz als Regelwerk für alle mitbestimmungspflichtigen Betriebe in gleicher Weise gültig ist, werden die Möglichkeiten zur Partizipation in unterschiedlicher Intensität wahrgenommen. Selbstverständlich ist von heterogenen Mitarbeiterinteressen auszugehen, die durch das Organ des Betriebsrates institutionalisiert werden.¹⁹ Das jeweilige Partizipationsmuster und die Struktur der betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertretung bestimmen die Rolle des Betriebsrates bei allgemeinen personalpolitischen Entscheidungen.²⁰ Inwiefern die Umsetzung von Fremdbezugsstrategien vom Betriebsrat konterkariert wird, hängt von der Machtposition des Betriebsrates ab. Neben der Grundeinstellung des Betriebsrates prägen die Unternehmenskultur, die gewerkschaftliche Infrastruktur, das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat, sowie die Organisationsstruktur

¹⁹ vgl. Wächter; 1992; Sp. 2206 f. Auf bestehende Interessendivergenzen innerhalb der Belegschaft des Werkbestellers ist bereits unter 2.4. hingewiesen worden.

²⁰ vgl. Kothhoff; 1981; S.46 ff. sowie die Weiterentwicklung der Betriebsrattypologie, Kothhoff; 1994; S.275 ff. Im folgenden wird ausführlich auf diese Kategorisierung verschiedener Partizipationsmuster eingegangen.

die interessenpolitische Konstellation des Betriebsrates gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz.²¹ Wichtiger als die Wahrnehmung betriebsverfassungsrechtlicher Vorschriften, die im mittelbaren Zusammenhang mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz stehen, sind die informalen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Je nach Ausprägung des betrieblichen Partizipationsmusters kommt es zu einer differenzierten Interpretation des "Grundsatzes zur vertrauensvollen Zusammenarbeit" nach §2 BetrVG, wonach Werte, Normen und Überzeugungen für den Betriebsrat als Handlungsrahmen für seine Grundposition gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zugrundegelegt werden. Zusätzlich fließen beschäftigungspolitische Zielvorstellungen des Betriebsrates bei der Implementierung des Fremdpersonaleinsatzes mit ein. Da keine expliziten Mitbestimmungsrechte bei der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen existieren und mithin die Einigungsstelle als Konfliktlösungsinstanz unbedeutend ist²², muß der Betriebsrat seinen beschäftigungspolitischen Interessen an Ort und Stelle Nachdruck verleihen. Eine Verlagerung auf die überbetriebliche Konfliktebene erhöht zwar die Sensibilität der Gewerkschaftsvertreter gegenüber dem Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, trägt jedoch nicht zur Konfliktlösung bei. Je nach Ausprägung des zugrundeliegenden betrieblichen Partizipationsmusters, versucht der Betriebsrat den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als Verhandlungsgegenstand in den Kontext der mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten einzubeziehen. Inwieweit dadurch der Betriebsrat seinen Einfluß auf den Externalisierungsprozeß vergrößert, hängt von seiner Machtfülle und von den industriellen Beziehungen auf Betriebsebene ab. Um verschiedene interessenpolitische Konstellationen des Betriebsrates aufzuzeigen, wird zunächst auf die empirisch fundierte Betriebsratstypologie von KOTTHOFF²³ zurückgegriffen (vgl. Abbildung 7). Dabei wird unter der

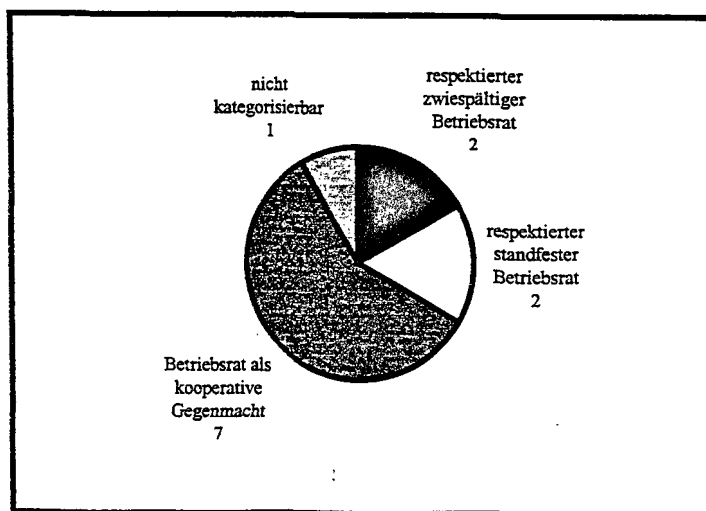
²¹ vgl. Kotthoff; 1992; Sp.616; 621 ff.

²² Lediglich in einem untersuchten Betrieb machte der Betriebsrat von einer außerbetrieblichen Einigungsstelle als Konfliktlösungsinstanz für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz Gebrauch.

²³ vgl. Kotthoff; 1981; S.46 ff. Die Betriebsratstypologie von Kotthoff wird im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit nicht eklektizistisch übernommen, sondern im Zusammenhang mit dem Problem der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen interpretiert bzw. weiterentwickelt. Die Kategorisierung in verschiedene Partizipationsmuster hat im Hinblick auf die Konzeption dieser Arbeit zunächst eine heuristische Funktion. Für die Durchführung der empirischen Erhebungen in ausgewählten Betrieben erfüllt die Betriebsratstypologie zusätzlich den Zweck, die Aussagen der Befragten über die Arbeitnehmerinteressenvertretung zu strukturieren.

Prämisse der Anwendbarkeit dieser Klassifizierung ein Szenario für den Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzs entworfen. Danach wird beurteilt, inwiefern diese Kategorisierung mit den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung kompatibel ist. Anschließend werden im darauffolgenden Abschnitt verschiedene Partizipationsmuster bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzs aufgrund der durchgeführten Erhebungen analysiert.

Abbildung 7: Kategorisierung des Betriebsrats durch die jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträger der Interviewphase 1996/97 in 12 Unternehmen



4.1.2.1. Die Anwendbarkeit der Betriebsratstypologie nach Kotthoff auf das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzs

Um betriebliche Partizipationsmuster näher zu klassifizieren und ihre Wirkungsweise auf die Implementierung werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzs näher zu erörtern, ist eine Bezugnahme auf wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Betriebsrat-Forschung sowohl bei der Konstruktion

des Fragebogens²⁴ der vorliegenden Untersuchung als auch bei der Auswertung der gewonnenen Informationen durchaus sinnvoll. Der Zweck einer Kategorisierung besteht darin, die Erscheinungsformen betrieblicher Partizipationsmuster als empirische Ergebnisse genauer zu differenzieren, bevor die Einflußfaktoren und die Entstehungsbedingungen der Partizipationsmuster näher erklärt werden.

KOTTHOFF führt im Rahmen seiner Erstuntersuchung²⁵ die Existenz unterschiedlicher Betriebsrattypen auf die jeweils differierende Autoritätsstruktur und Organisationskultur zurück. Diese Bestimmungsfaktoren werden wiederum sowohl durch endogene Variablen wie die Unternehmensphilosophie, das Führungsverhalten, das Mitarbeiterbewußtsein und die Gewerkschaftsarbeit im Betrieb, als auch von exogenen Variablen wie der Produktionstechnologie, der Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter und den Besitzverhältnissen im Unternehmen beeinflusst.²⁶ KOTTHOFF wählt einen interaktionistischen Ansatz und gewinnt seine wissenschaftlichen Erkenntnisse durch qualitative Interviews in 63 ausgewählten Betrieben. Es lassen sich sieben verschiedene Partizipationsmuster kennzeichnen²⁷:

1.) Der ignorierte Betriebsrat

Dieser Betriebsratstypus ist als "systemfremde Randfigur"²⁸ anzusehen, die sowohl von der Geschäftsleitung als auch von den Arbeitnehmern ignoriert wird. Insofern treten Belegschaftsmitglieder mit der Geschäftsleitung direkt in Kontakt um etwaige Probleme zu regeln. Der Betriebsrat ist lediglich als Ansprechpartner der Gewerkschaft im Betrieb anzusehen. Dieser Betriebsrat ist vorwiegend in Kleinbetrieben mit einem hohen Facharbeiteranteil anzutreffen.

²⁴ Die Kategorisierung der betrieblichen Partizipationsmuster nach der Typologie Kotthoffs wurde von allen befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern vorgenommen, nachdem die Betriebsratstypen im Überblick gemäß dem Beitrag Kotthoffs; 1992; Sp.616 ff. vom Verfasser während der Interviews beschrieben wurden.

²⁵ vgl. Kotthoff; 1981; insbesondere S.248 ff.

²⁶ vgl. Kotthoff; 1992; Sp. 616.

²⁷ vgl. wie im weiteren: Kotthoff; 1992; Sp.616 ff.

²⁸ Kotthoff; 1992; Sp. 617.

Im Rahmen der Forschungsarbeit über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz lag in keinem der untersuchten Betriebe dieser Betriebsrattypus vor. Ungeachtet dessen hätte dieser Betriebsrat ohnehin keine Rolle im Entscheidungsprozeß über die Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen.

2.) Der isolierte Betriebsrat

Dieser Betriebsrattypus ist in mittelgroßen Betrieben mit einem geringen Qualifikationsniveau und autoritärem Führungsstil verbreitet. Im Rahmen der Informationspolitik des Management wird bewußt der Betriebsrat umgangen. Stattdessen werden notwendige betriebliche Erfordernisse mit negativen Konsequenzen für die Belegschaft über den Betriebsrat legitimiert, weil dieser resignierend die beschlossenen Maßnahmen hinnimmt. In der Belegschaft ist zwar das Interesse nach einem Vertretungsorgan vorhanden, jedoch werden die Zielvorstellungen nicht konsequent gegenüber der Geschäftsleitung bekundet.

Bezogen auf die vorliegende Untersuchung hat der Betriebsrat gegenüber jenen Externalisierungskonzepten keinen Einfluß, die den Eigenpersonalabbau zur Folge haben. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz wird als Maßnahme einer Externalisierungsstrategie problemlos umgesetzt. Der Betriebsrat erfüllt lediglich die Funktion, die verschlechterten Arbeitsbedingungen als "sozialverträglich" darzustellen.

In einem untersuchten Betrieb waren Tendenzen zu einem isolierten Betriebsrat zu erkennen, der von den beiden befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern als "Alibi-Betriebsrat" charakterisiert wurde. Durch Aufspaltung des betrachteten Unternehmens in rechtlich selbständige Untereinheiten waren die materiellen Voraussetzungen für eine Freistellung des Betriebsrates am Standort nicht mehr vorhanden. Dadurch wurde die Betriebsratarbeit beeinträchtigt und die Machtbasis gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz geschwächt.

3.) Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung

In kleineren und mittelgroßen Betrieben mit einem patriarchalisch-fürsorglichen Führungsstil verkörpert der Betriebsrat als vertrauenswürdige Person den "verlängerten Arm" der Geschäftsleitung, indem diese ihn mit Kontroll- und Disziplinierungskompetenzen ausstattet und den Betriebsrat als integralen Bestandteil eines Betriebes als "Familie"

ansieht. Eine autonome Interessenvertretung von "unten" wird von der Unternehmensleitung nicht akzeptiert, stattdessen bringt der Betriebsrat sporadisch seine Belange für die Belegschaft von "oben" ein.

Auf den Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes übertragen, wäre der Betriebsrat lediglich in der Phase der Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes informiert, ohne mit ihm Alternativen zum Eigenpersonalabbau zu diskutieren. In der empirischen Untersuchung über den Fremdpersonaleinsatz wurde dieser Typus in keinem der untersuchten Betriebe genannt.

4.) Der respektierte zwiespältige Betriebsrat

Der meist in Großbetrieben anzutreffende Betriebsrat partizipiert an personalpolitischen Entscheidungsprozessen. Er wird von der Geschäftsleitung als autonomer, einflußreicher Interessenvertreter respektiert und gegenüber der Belegschaft entsprechend herausgestellt. Jedoch lenkt die Geschäftsleitung den Einfluß auf die weniger konflikträchtigen, unproblematischen Politikfelder. Durch die enge Vertrauensbeziehung zwischen Management und Betriebsrat werden Lösungswege abgesprochen, die im Ergebnis die Ziele des Management unbeeinträchtigt lassen. Gleichzeitig wird bei dieser Problemlösung das Gesicht des Betriebsrats gewahrt. Charakteristisch an diesem Betriebsrattypus ist die reagierende Rolle des Betriebsrates, der keine Konzepte gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz entwickelt.

Im Sinne der vorliegenden Untersuchung hat dieser Betriebsrat keinerlei Einfluß auf die Entscheidung zur Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen. Er wird zwar über das Externalisierungskonzept umfassend informiert, das Maßnahmenbündel wird jedoch gegenüber der Belegschaft durchgesetzt, ohne daß der Betriebsrat die Sozialverträglichkeit in Frage stellt. Seine Einflußnahme beschränkt sich auf die Überwachung arbeitsrechtlicher Schutznormen beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz und auf Aspekte der Arbeitssicherheit. In diesen weniger konflikträchtigen Entscheidungsfeldern bekommt er von der Geschäftsleitung die erforderliche Informationstransparenz.

In zwei der insgesamt zwölf untersuchten Betriebe war dieser Betriebsratstypus vorhanden. Davon waren in einem Unternehmen keinerlei negative Implikationen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes aus Sicht der Arbeitnehmer ersichtlich, weil der Rationalisierungsdruck auf die Arbeitsbereiche der Stammebelegschaft außerhalb des Kerngeschäftes ausgeübt wurde. Das Bewußtsein des Betriebsrates entwickelte sich erst, nachdem sich durch weitere bevorstehende Externalisierungen das Rationalisierungspotential erhöhte. Im anderen Betrieb mit dem Typus eines respektierten zwiespältigen Betriebsrates wurde der Betriebsrat erst vor der Umsetzung des Fremdbezugskonzeptes von der wirtschaftlichen Notwendigkeit des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes überzeugt. Mangels ausgeprägter Machtposition des Betriebsrates verlief der Einbindungsprozeß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ohne nennenswerte Implementierungsprobleme.

5.) Der respektierte standfeste Betriebsrat

In mittleren und kleineren Großbetrieben ist dieser Betriebsrattypus verbreitet, der keine personalpolitische Alternativkonzepte entwickelt und den Mitbestimmungsprozeß nicht kollektiviert. Stattdessen drängt er auf die Einhaltung betriebsverfassungsrechtlicher Normen und ist dazu bereit, Konfliktlösungsinstanzen wie das Arbeitsgericht oder die Einigungsstelle zu verständigen. Diese offensivere Vorgehensweise ist darauf zurückzuführen, daß dem Betriebsrat die Vertraulichkeit zur Geschäftsleitung fehlt.

Nach diesem Partizipationsmuster ist davon auszugehen, daß der Betriebsrat eine Externalisierung werkvertagfähiger Arbeitsleistungen nur unter der Einhaltung kündigungsschutz- und betriebsverfassungsrechtlicher Vorschriften akzeptiert. Ist folglich das Externalisierungskonzept mit einem Eigenpersonalabbau verbunden, so ist mit erheblichem Widerstand des Betriebsrates zu rechnen. Die damit verbundenen rechtlichen und wirtschaftlichen Risiken²⁹ lassen sich vermeiden, falls der Betriebsrat bereits bei der Planung einer Externalisierung integriert wird. Der Betriebsrat wird seine Zustimmung bei einschneidenden Personalabbaumaßnahmen nicht erteilen, sodaß das Management die Sozialverträglichkeit der personalpolitischen Maßnahmen als Entscheidungskriterium in seine Überlegungen miteinbezieht.

²⁹ vgl. die Ausführungen unter 3.1. und 3.2.

In zwei Betrieben wurde der Betriebsrat als respektiert standfest klassifiziert. Es wurde in einem Betrieb bei der Beschreibung des Partizipationsmusters lediglich festgestellt, daß der Betriebsrat selten Kompromisse bei Externalisierungsentscheidungen erwirkt habe. Die Aktivitäten richteten sich zwar auf die Bestandssicherung der Arbeitsverhältnisse des Eigenpersonals, jedoch wurden im Kern die Externalisierungsaktivitäten davon nicht beeinträchtigt. Der andere Betrieb mit dem Partizipationsmuster eines respektiert standfesten Betriebsrates wies, wie bereits oben erwähnt, Tendenzen zum Typus eines isolierten Betriebsrates auf. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz wurde als unternehmenspolitisches Flexibilisierungsinstrument geduldet. Die intendierte Einflußnahme des Betriebsrates beschränkte sich lediglich auf die Überwachung von Arbeitssicherheitsrichtlinien an Baustellen, an denen auch Mitarbeiter des Werkbestellers tätig waren. Die Machtposition des Betriebsrates bei der Verhinderung weiterer Fremdbezugskonzepte war wirkungslos. Trotz Kurzarbeit für die Belegschaft des Werkbestellers wurde der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz intensiver genutzt.

6.) Der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht

Im Gegensatz zu den bisher genannten Betriebsrattypen wird dieser Betriebsrat initiativ und setzt eigenständig seine personalpolitischen Ziele. Als "konsequenter Interessenvertreter", der meist in Großbetrieben vorkommt, erreicht er bei allen personalpolitischen Problemkreisen mit Ausnahme der wirtschaftlichen Entscheidungen eine umfassende Partizipation. Diesen Einfluß sichert er durch seine hohe Argumentations- und Verhandlungskompetenz und schließt die Belegschaft durch seine intensive Informationspolitik in den Partizipationsprozeß mit ein. Bei Konflikten scheut er nicht die offene Machtdemonstration. Trotz seiner Konfliktbereitschaft ist er darauf bedacht, die betrieblichen Interessen im Auge zu behalten und Kompromisse mit der Geschäftsleitung einzugehen. Als Basis für seine aktive Interessenpolitik dient die ausgeprägte gewerkschaftliche Infrastruktur.

Dieser Betriebsrattypus lehnt den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz kategorisch ab, wenn dadurch das Ziel verfolgt wird, den Personalbedarf anstelle der Einstellung von Eigenpersonal zu decken. Bei induzierten direkten Personalabbaumaßnahmen ist mit starkem Widerstand des Betriebsrates zu rechnen. Im Falle betriebsbedingter Kündigungen mobilisiert der Betriebsrat die Belegschaft, Stellung gegen den

Fremdpersonaleinsatz zu beziehen. Als wirtschaftliche Entscheidung wird der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz vom Betriebsrat geduldet, solange Kündigungen bzw. Entlassungen nicht in Betracht kommen. Trotzdem ringt der Betriebsrat beim Management Zugeständnisse ab, welche die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für das eigene Personal zum Inhalt haben und die Geschäftsleitung zu Informationen über das Ausmaß und über die Durchführung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes verpflichtet.

In sieben untersuchten Unternehmen unterschiedlicher Betriebsgrößen ordneten die Interviewpartner ihren Betriebsrat als kooperative Gegenmacht ein. Trotz gleicher Kategorisierungen waren die interessenpolitischen Positionen gegenüber dem Fremdpersonaleinsatz sehr unterschiedlich. Das Spektrum reichte von der Duldung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als etabliertes unternehmenspolitisches Instrument über gerichtliche Feststellungsklagen des Betriebsrates zur Überprüfung der zugrundeliegenden Vertragsform bis hin zu Arbeitsniederlegungen der Belegschaft des Werkbestellers zur Vermeidung des Fremdfirmeneinsatzes. Trotz identischer Interessen bei der Verhinderung des Eigenpersonalabbaues differierte sowohl die Grundeinstellung des Betriebsrates zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als auch die Intensität der Einflußnahme auf Managemententscheidungen zum Fremdbezug. In vier Betrieben existierten Betriebsvereinbarungen über das Entscheidungsverfahren des Fremdbezuges. Dabei wurde in zwei Unternehmen die wirtschaftliche Managemententscheidung zum Bezug von Werkvertragsleistungen anstelle der Einstellung eigenen Personals in geringem Maße vom Betriebsrat beeinflußt. Der Akzent lag im wesentlichen auf der Verhinderung des Fremdpersonaleinsatzes bei rückläufigem Eigenpersonalbestand. Zur Durchsetzung der Betriebsratsinteressen wurde die Entscheidung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz in den Komplex mitbestimmungspflichtiger, personalpolitischer Angelegenheiten miteinbezogen. Die Verweigerung von Überstunden der Belegschaft des Werkbestellers wurde als Druckmittel eingesetzt, falls das Management sich nicht an informelle Absprachen bzw. an geltende freiwillige Betriebsvereinbarungen hielt.

Eine wirksame, offensivere Interessenvertretung zur Sicherung der Arbeitsverhältnisse des Eigenpersonals war lediglich in vier der insgesamt

sieben Unternehmen mit dem Betriebsrattypus einer kooperativen Gegenmacht zu beobachten. In diesen Betrieben existierte Zusammenhalt gegen Rationalisierungsbemühungen der Betriebsleitung, der auf einem regen Informationsaustausch zwischen Betriebsrat und Belegschaft basierte.

7.) Der klassenkämpferische Betriebsrat

Dieser Betriebsrattypus ist eher eine Ausnahmeform der bisher vorgenommenen Klassifikation. Zwischen Management und Betriebsrat führen Interessenskonflikte zu Gewinn-Verlust-Machtkämpfen, da der Betriebsrat eine kooperative Art der Konfliktlösung ablehnt. Das Betriebsverfassungsgesetz als formaler Handlungsrahmen wird prinzipiell abgelehnt, weil der Betriebsrat bei Beachtung der gesetzlichen Regelungen seine Machtposition beeinträchtigt sieht.³⁰ Bei eklatanten Interessenskonflikten kommt es zu spontanen Streiks einzelner Abteilungen bzw. Betriebsteilen, die betrieblich organisiert sind. Diese Kampfbereitschaft ist auf ein ausgeprägtes Arbeiterbewußtsein und gewerkschaftliche Verbundenheit der Belegschaft zurückzuführen.³¹ Die Betriebsleitung versucht infolgedessen, ihre Möglichkeiten zur Machtdemonstration "auszureizen". Die Konfliktbehandlung auf betrieblicher Ebene ähnelt einem distributivem Verhandlungsprozeß³², bei dem eine integrative Konfliktlösung nicht realisierbar ist.³³

Übertragen auf das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ist der Betriebsrat zu Kampfmaßnahmen, wie z.B. wilden Streiks bereit, wenn die Interessen der Arbeitnehmerschaft beeinträchtigt werden. Dadurch werden auch zuvor erarbeitete Kompromisse vom Betriebsrat als gegenstandslos erachtet. Gleichzeitig konzipiert das Management Gegenmaßnahmen, die auf weitere Rationalisierungen abzielen, um die Verweigerungshaltung des Betriebsrates zu konterkarieren.

In der vorliegenden empirischen Untersuchung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz tendierte bis zur Zeitpunkt der explorativen Interviewphase im Jahre 1995 ein Betrieb zu diesem Partizipationsmuster. Externalisierungskonzepte wurden überwiegend wirksam bekämpft, weil die Belegschaft sich durch den Druck auf materiellen Arbeitsbedingungen

³⁰ vgl. Kotthoff; 1981; S.245 f.

³¹ vgl. Kotthoff; 1981; S.244 ff.

³² vgl. Walton; McKersie; 1965; S.26 ff.

³³ vgl. Kotthoff; 1981; S.246.

und ihre Arbeitsplätze bedroht sah. Neben der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte kam es zu spontanen betrieblichen Streiks und zur kollektiven Verweigerung von Überstunden, wenn Rationalisierungskonzepte oder auch Versetzungen einzelner Arbeitsgruppen vom Management durchgeführt wurden. Nach einer Phase ausgeprägten Mißtrauens und dem Einsatz aller Machtmittel bis zum Arbeitskampf wurde vom Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung über die Eigen- bzw. Fremdbezugsartenfestlegung getroffen. Diese Regelung beschnitt das Management in seiner grundsätzlich mitbestimmungsfreien, wirtschaftlichen Entscheidung über den Eigen- bzw. Fremdbezug von werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen. Die Betriebsleitung verpflichtete sich darin zu einer lückenlosen Informationspolitik und zur Vermeidung von direkten Personalabbaumaßnahmen. Der Fremdpersonaleinsatz wurde nur in denjenigen Spezialbereichen akzeptiert, wo keine Qualifikation des Eigenpersonals vorhanden war. Im Gegenzug hatte das Management generell vor der Entscheidung zum Fremdbezug eine Wirtschaftlichkeitsrechnung dem Betriebsrat offenzulegen, bei welcher begründet werden mußte, weshalb der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz zu nachhaltigen Kostensenkungen führte. Bereits in der explorativen Phase der vorliegenden Untersuchung wurde vom befragten Betriebsrat signalisiert, daß sich das Partizipationsmuster vom klassenkämpferischen Betriebsrat zum Betriebsrat als kooperative Gegenmacht wandelte. Als Gründe für diese Veränderung wurden sowohl die Änderung der personellen Zusammensetzung im Betriebsratgremium als auch eine "Entpolitisierung" der industriellen Beziehungen auf Betriebsebene angeführt.

Bevor beurteilt wird, inwiefern die Typologie von KOTTHOFF auf das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes übertragbar ist, erfolgt zunächst eine skizzenhafte Darstellung seiner vordergründigen Aussagen.

Während KOTTHOFF infolge seiner Erstuntersuchung feststellt, daß die Betriebsrattypen 1.) bis 3.) eine defiziente Interessenvertretungsstruktur aufweisen und etwa zwei Drittel der untersuchten Betriebe sich darunter subsumieren lassen, sind es nach seiner neuesten empirischen Untersuchung gerade noch ein Drittel, die ein vertretungsunwirksames Partizipationsmuster aufweisen. Demgegenüber konstatiert er eine inverse Entwicklung bei den vertretungswirksamen Partizipationsmustern der

Betriebsrattypologien 3.) bis 7.).³⁴ Die Betriebsrattypologie seiner ersten empirischen Untersuchung wird dabei insofern modifiziert, als die Betriebsrattypen 4.) und 7.) durch eine andere Klassifikationen des Betriebsrates als "konsolidierte Ordnungsmacht"³⁵ bzw. als "aggressive Gegenmacht"³⁶ ersetzt werden und der Typus des klassenkämpferischen Betriebsrates wegfällt. KOTTHOFF räumt ein, daß seine Erstuntersuchung konzeptionell darauf abzielte, Partizipationsstrukturen zu klassifizieren³⁷, währenddessen seine Untersuchung neueren Datums eine "genetisch-dynamische Betrachtung der Konstituierung von Partizipationsstrukturen im Betrieb"³⁸ liefert. Den Wandel zu effizienten Vetretungsstrukturen führt KOTTHOFF auf ein verändertes gesellschaftspolitisches Verständnis, eine stärkere Professionalisierung der Betriebsräte sowie einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Betriebsräten zurück,³⁹ obwohl er die Veränderungen in der betrieblichen Leistungspolitik⁴⁰ und die Eingrenzung der betrieblichen Politikarena und den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz⁴¹ als erschwerend für die Betriebsratarbeit bewertet.

Den Ausführungen KOTTHOFFS ist bei der Feststellung einer verstärkten Professionalisierung des Betriebsrates zu folgen, jedoch werden die Auswirkungen veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen auf die Effizienz betrieblicher Partizipationsstrukturen unterschätzt bzw. deren Konsequenzen noch offengelassen.⁴² Ebenso werden die überwiegend negativen Implikationen für die Machtposition des Betriebsrates, etwa durch Globalisierungsstrategien oder einer einseitigen Ausrichtung der unternehmenspolitischen Ziele auf den "shareholder-value", außer Acht gelassen. Dabei muß jedoch berücksichtigt werden, daß seine empirische Untersuchung im Jahre 1990 beendet wurde und somit KOTTHOFF die Schwächung der Machtposition des Betriebsrates durch die verschärften

³⁴ vgl. Kotthoff; 1994; S.161.

³⁵ vgl. Kotthoff; 1994; S.288 ff.

³⁶ vgl. Kotthoff; 1994; S.297 ff.

³⁷ vgl. Kotthoff; 1994; S.14.

³⁸ Kotthoff; 1994; S.14.

³⁹ vgl. Kotthoff; 1994; S.39. ff.

⁴⁰ vgl. Kotthoff; 1994; S.58 f.

⁴¹ vgl. Kotthoff; 1994; S.60 ff.

⁴² vgl. die Befürchtung Kotthoffs einer "Auflösung des Betriebes als soziale Einheit schlechthin" unter anderem durch Werkverträge; 1994; S.62.

sozioökonomischen Rahmenbedingungen der neunziger Jahre nicht antizipieren konnte.

Die vorliegende Untersuchung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz bezieht sich zwar nicht auf einen mitbestimmungspflichtigen Tatbestand, die Ergebnisse korrespondieren jedoch keineswegs mit den Annahmen von KOTTHOFF über die Weiterentwicklung der betrieblichen Partizipationsmuster.⁴³ Insgesamt ist in allen untersuchten Betrieben von einer verstärkten Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auszugehen. Der Personalbestand erhöht sich ebenfalls in keinem der befragten Betriebe. Stattdessen dominieren Externalisierungskonzepte, die zur Steigerung der Arbeitsproduktivität beitragen und den Eigenpersonalbestand schmälern. Folglich ist in keinem der untersuchten Betriebe mit einer Vergrößerung des Betriebsratgremiums zu rechnen. Ohne Zweifel ist in einigen Betrieben ein verändertes Bewußtsein und eine Professionalisierung des Betriebsrates von den Befragten skizziert worden, in diesen Betrieben herrscht jedoch die einhellige Überzeugung, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz aus wirtschaftlichen Gründen notwendig sei. Obwohl aus der Sicht der befragten Betriebe die Einordnung des Betriebsrates mit einer Ausnahme in KOTTHOFFS Kategorienschema eindeutig vorgenommen werden konnte, differierten die Partizipationsmuster in allen genannten Betriebsrattypen. Insbesondere beim Betriebsrat als kooperative Gegenmacht waren in einem Unternehmen Tendenzen zum klassenkämpferischen Betriebsrat zu erkennen. In einem anderen Unternehmen derselben Kategorie beeinträchtigte der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz die Arbeitnehmerinteressen nur geringfügig, was zu einer allgemeinen Akzeptanz des Betriebsrates gegenüber Externalisierungsstrategien führte. Das Kategorienschema von KOTTHOFF ist mithin nicht auf den Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes übertragbar, weil die Betriebsrattypen mit den Partizipationsmustern im Rahmen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes aufgrund der unterschiedlichen Variationsbreite nicht übereinstimmen.

⁴³ vgl. Kotthoff; 1994; S.39 ff.

4.1.2.2. Die Analyse betrieblicher Partizipationsmuster im Rahmen der Untersuchung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz

Die bisherigen geschilderten empirischen Befunde verdeutlichen die Erscheinungsformen der Partizipationsstrukturen beim Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Ohne Zweifel sind einige von KOTTHOFF genannte Einflußfaktoren⁴⁴ bei der Erklärung der Varianz betrieblicher Mitbestimmungstypen für die Bestimmung der Machtposition des Betriebsrates bei Fremdbezugskonzepten von Bedeutung. Hierzu gehören bspw. der Kontext der Unternehmenskultur, das Führungs- und Informationsverhalten des Managements sowie der Zusammenhalt zwischen Arbeitnehmern und Betriebsrat.⁴⁵ Um weitere Kriterien zur Charakterisierung der Partizipationsmuster herauszuarbeiten, werden im folgenden verschiedene Verhaltensmuster des Betriebsrates in jeweils einem Unternehmen exemplarisch aufgezeigt. Die Partizipationsstrukturen der ausgewählten Betriebe der vorliegenden, empirischen Untersuchung sind jedoch nicht als repräsentativ für die dazugehörigen Branchen anzusehen:

1.) Unternehmen der Bauindustrie

Dieses Unternehmen hatte eine Tendenz zum Typus eines isolierten Betriebsrates, obwohl von den befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern die Kategorie eines respektiert standfesten Betriebsrates zugeschrieben wurde. Die verschlechterten sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen führten dazu, daß es im Zeitraum zwischen Erst- und Zweitinterview zu weiteren Externalisierungen, wie z.B. der Entgelt- und Spesenabrechnung an Dienstleister, gekommen ist. Aufgrund des massiven Drucks von Subunternehmern auf die materiellen Arbeitsbedingungen des eigenen Personals wurde für einige Berufsgruppen zwischen Management und Betriebsrat vereinbart, die Tariflöhne um 10% zu senken. Parallel zu weiteren Externalisierungen wurde das Unternehmen in sechs rechtlich selbständige Firmen aufgespalten. Dies hatte zur Konsequenz, daß nach einjähriger Übergangszeit die rechtlichen Voraussetzungen mangels ausreichender Mitarbeiterzahl für eine Freistellung des Betriebsrates nicht mehr gegeben waren. Der Betriebsrat nahm somit lediglich eine "Alibi-Funktion" ein, welche die Umsetzung weiterer Externalisierungskonzepte eher begünstigte. Der Betriebsrat wurde bei der Realisierung des Fremd-

⁴⁴ vgl. Kotthoff; 1992; Sp.616.

⁴⁵ vgl. Kotthoff; 1981; S.260 f.

bezuges von der wirtschaftlichen Notwendigkeit überzeugt. Er definierte seine Rolle lediglich in der passiven Kontrolle arbeits- und sozialrechtlicher Schutznormen, um sein Gesicht gegenüber seiner Belegschaft zu wahren. Obwohl zeitweise der Betriebsrat die Einführung der Kurzarbeit für die eigene Belegschaft als arbeitsplatzsichernde Maßnahme rechtfertigte, stieg der Anteil betriebsfremden Personals bei der Bewältigung des Arbeitsvolumens.

2) Bankunternehmen (Finanzdienstleistungsbranche)

Das fehlende "Arbeiterbewußtsein" und eine hohe professionelle Orientierung der Belegschaft hatte dazu geführt, daß sich Externalisierungskonzepte seit Anfang der neunziger Jahre durchsetzen konnten. Die Ausgliederung von Service-Bereichen in eine rechtlich selbständige "Service-GmbH" wurde vom Betriebsrat akzeptiert, nachdem er nach einer kurzen Verhandlungsphase vom Management dazu überredet wurde. Die Aushandlung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter der Service-GmbH wurde von ihm mitgetragen. Der Betriebsrat, der als respektiert zwiespältig charakterisiert wurde, forderte eine stärkere Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen, nachdem die Belegschaft einen Rationalisierungsdruck verspürte. Die Mitarbeiter akzeptierten jedoch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als Flexibilisierungsinstrument außerhalb des Bankenbereiches.

3) Unternehmen der Chemieindustrie

Trotz überdurchschnittlicher, günstiger Ertragslage war zum Zeitpunkt der Erhebung dieses Unternehmen einem Globalisierungsdruck ausgesetzt. Traditionell gehörten diejenigen Aufgaben, die außerhalb des Kerngeschäftes der chemischen Produktion lagen, zu den klassischen Betätigungsfeldern des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, was aus Sicht der Befragten die Unternehmenskultur seit der Gründungsphase geprägt hatte. Der Wiederaufbau am Standort wurde gemeinsam mit Fremdfirmen und deren Mitarbeitern bewältigt, die vor der Gründung im ehemaligen Industriebetrieb mit starker vertikaler Integration beschäftigt waren. Der Betriebsrat sah trotz seiner Kategorisierung als kooperative Gegenmacht die Fremdfirmen nicht als seine Gegner sondern tendenziell als Partner des Unternehmens an. Um das Klima beidseitigen Vertrauens zu wahren, wurde der Betriebsrat über Externalisierungsmaßnahmen und über den jeweiligen Stand des Fremdpersonaleinsatzes informiert. Die beschäftigungspolitischen Interessen des Betriebsrates wurden insofern

berücksichtigt, als sich das Management dazu verpflichtete, keine Personalabbaumaßnahmen gegenüber dem eigenen Personal einzuleiten. Obwohl der Betriebsrat arbeitsteilig in Ausschüssen seine personalpolitischen Mitbestimmungsrechte mit moderaten Machtmitteln wahrnahm, wurde der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als Resultat einer freien unternehmerischen Entscheidung gesehen, welche die vertrauensvoll-konstruktiven Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat nicht beeinträchtigte.

4) Verkehrsunternehmen

Die Auslagerung von Servicebereichen in rechtlich selbständige GmbHs und die Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen hatten gleichermaßen einen hohen Stellenwert im Unternehmen, weil somit das Unternehmenskonzept einer Ausrichtung auf den "shareholder-value" realisiert werden konnte. Der Betriebsrat, charakterisiert als kooperative Gegenmacht, beargwöhnte dabei eine unzureichende Differenzierung des Managements zwischen der Arbeitnehmerüberlassung und dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz, was zu latenten Konflikten zwischen Management und Betriebsrat führte. Als Problemlösungsinstrument machte er von gerichtlichen Feststellungsklagen zur Bestimmung der Vertragsform Gebrauch. Der Betriebsrat interpretierte den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als Arbeitsplatzvernichter, wobei er zur Wahrnehmung der Belegschaftsinteressen überwiegend auf formale Machtgrundlagen zurückgriff. Die Durchsetzung informaler Maßnahmen gegen weitere Externalisierungsbemühungen des Managements scheiterte an der Mitwirkung der Belegschaft, deren Arbeitsplatzsicherheit durch Standortverlagerungskonzepte beeinträchtigt wurde.

5) Unternehmen der Automobilindustrie

Zum Zeitpunkt des Erstinterviews wurde der Betriebsrat von den personalpolitischen Entscheidungsträgern als kooperative Gegenmacht eingeordnet. Die Interviewpartner berichteten jedoch von Tendenzen zum klassenkämpferischen Betriebsrat, die sich allerdings bis zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung aufgrund einer beginnenden "Entpolitisierung" der Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat auflösten.⁴⁶ Die Einflußnahme des Betriebsrat auf die Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen unterschied sich grundsätzlich nicht von dem Partizi-

⁴⁶ Kotthoff kategorisierte den Betriebsrat desselben untersuchten Betriebes als "klassenkämpferisch"; vgl. Kotthoff 1981: 244 ff.

pationsmuster bei allgemeinen personalpolitischen Entscheidungen. Der Betriebsrat bezog den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz in den Kontext der mitbestimmungspflichtigen Tatbestände mit ein. Insbesondere im Falle der Verweigerung von Überstunden wurde Druck auf die Betriebsleitung ausgeübt, sodaß das Management sich gegen den Abschluß einer freiwilligen Betriebsvereinbarung über den Bezug von Werkvertragsleistungen nicht verschließen konnte. Diese Betriebsvereinbarung hatte die Funktion, einen Kontrollmechanismus durch den Betriebsrat vor Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes festzulegen. Dieser vorgegebene Rahmen schränkte den Handlungsspielraum des Managements insofern ein, als die Betriebsleitung dazu verpflichtet war, dem Betriebsrat einen Kostenvergleich zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug vorzulegen und die Entscheidung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu legitimieren. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz wurde nur in Bereichen akzeptiert, in denen das eigene Personal nicht qualifiziert war. Für produktionsnahe Aufgaben wurde vom Betriebsrat der Fremdpersonaleinsatz kategorisch abgelehnt. Um die Basis für weitere Externalisierungen zu schmälern, entwickelte der Betriebsrat ein Konzept zur Weiterbildung des eigenen Personals in externalisierungsfähigen Aufgaben. Falls das Management gegen die freiwillige Betriebsvereinbarung oder gegen informelle Absprachen verstieß, wurde vom Betriebsrat in einigen Fällen mit spontanen, betrieblich organisierten Streiks gedroht. Diese Art der Konfliktbehandlung ähnelte einem distributiven Verhandlungsprozeß,⁴⁷ bei dem der Betriebsrat zur Durchsetzung seiner Interessen sowohl zur kooperativen Problemlösung als auch zu Gewinn-Verlust-Machtkämpfen bereit war. Unter den insgesamt zwölf untersuchten Betrieben wurde in diesem Betrieb zweifelsohne der größte Einfluß des Betriebsrates auf Externalisierungsentscheidungen des Managements ausgeübt, jedoch blieben insbesondere Arbeitssicherheitsaspekte bei der Durchführung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes außerhalb des Aktionsradius des Betriebsrates.

Faßt man die unterschiedlich ausgeprägten Partizipationsmuster dieser Untersuchung zusammen, so läßt sich die Position des Betriebsrates bei der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen sowohl durch formale als auch durch informale bzw. personale Aspekte kennzeichnen. Die formale Machtgrundlage des Betriebsrates setzt sich in Anlehnung an die zuvor

⁴⁷ vgl. Walton; Mc Kersie; 1965; Kirsch; 1990; 133 ff.

erläuterten Untersuchungen nach KOTTHOFF aus folgenden Komponenten zusammen:

- Größe, Struktur und Professionalität des Betriebsrates
- Existenz von freiwilligen Betriebsvereinbarungen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz
- Legitimationsbedarf des Managements bei Gegenvorschlägen des Betriebsrates zur Eigenerstellung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen
- Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte bei induzierten Eigenpersonalabbauentscheidungen nach Maßgabe der §§ 110 ff. BetrVG vor einer Externalisierung
- Inanspruchnahme gerichtlicher Konfliktlösungsinstanzen zur Feststellung der zugrundeliegenden Vertragsform

Die informale bzw. personale Machtbasis wird durch die nachstehenden Faktoren geprägt:

- Charisma des Betriebsratsvorsitzenden
- Arbeiterbewußtsein der Belegschaft
- Kohäsion zwischen Betriebsrat und Belegschaft
- Identifikation der Mitarbeiter mit Werten und (Leistungs-)Normen der Unternehmenskultur
- Traditionen früherer Konflikt-handhabungsformen

Darüber hinaus prägt das Informationsverhalten⁴⁸ des Managements die Verhandlungsposition des Betriebsrates. Einerseits vergrößert ein Informationsvorsprung die Machtgrundlage des Managements, andererseits verhindert eine Informationszurückhaltung die Möglichkeit einer vertrauensvoll-konstruktiven Konfliktlösung mit dem Betriebsrat.

Die Akzentuierung der Arbeitnehmerinteressen durch den Betriebsrat wird im Rahmen der Verhandlungen mit dem Management über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz weiterhin durch sozioökonomische Umweltfaktoren beeinflusst. Neben der allgemeinen konjunkturellen Lage spielen die Arbeitsmarktsituation, die Wettbewerbsdynamik der dazugehörigen Branche sowie die wirtschaftliche Situation im jeweiligen Unternehmen eine maßgebliche Rolle.

⁴⁸ vgl. auch die Ausführungen unter 5.1.1. im weiteren Verlauf dieser Arbeit.

Bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse ist resümierend festzustellen, daß eine Vielzahl endogener und exogener Faktoren auf die Bestimmung der Machtposition des Betriebsrates im Rahmen der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes einwirken. Es existiert folglich kein monokausaler Zusammenhang zwischen dem allgemeinen Partizipationsgrad des Betriebsrates und dem Ausmaß der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen bei der Umsetzung von Fremdbezugs Konzepten.

4.2. Beeinflussung der betroffenen Linienvorgesetzten

4.2.1. Der Beitrag des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes bei der Realisierung betrieblicher Ziele

Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als Instrument einer Externalisierungsstrategie erfolgt grundsätzlich aus wirtschaftlichen Überlegungen des Managements. Dabei ist keineswegs sichergestellt, daß die betrieblichen Interessen des betroffenen Unternehmensbereiches mit den unternehmenspolitischen Zielvorstellungen in allen Belangen übereinstimmen. Im Vordergrund der Externalisierungsbestrebungen stehen die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen, die Verlagerung von Personaleinsatz- und Gewährleistungsrisiken auf den Werkvertragspartner sowie ein Flexibilitätsgewinn als Folge der Konzentration auf Kernkompetenzen. Anstelle der innerorganisatorischen Umsetzung der unternehmenspolitischen Ziele in Maßnahmenbündeln tritt die Koordination der Werkvertragsleistungen über den Markt. Dabei wird durch Verrechnungspreise die Transparenz der Werkvertragsleistung erhöht, zumal Qualitätsrisiken bei der Fremdvergabe in der Kalkulation des Werkunternehmers bereits enthalten sind. Im Preis für die Werkvertragsleistung sind sämtliche Personalbeschaffungs-, Personaleinsatz- und Personalabbaukosten bereits inbegriffen. Nur bei Inanspruchnahme der Werkvertragsleistung fallen für den Werkbesteller variable Kosten an. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt führt diese pretiale Lenkung¹ der Werkvertragsleistungen nicht zwingend zu einer Kostensenkung. Es ist jedoch davon auszugehen, daß aus Gründen der Vergleichbarkeit zur Werkvertragsleistung alle betrieblichen Kosten für Gewährleistungsrisiken sowie die Kosten für Personaleinsatz und Personalbewegungen gegenüber gestellt werden, um nach wirtschaftlichen Kriterien entscheiden zu können. Folglich ist der jeweilige Unternehmensbereich dazu verpflichtet, seine entsprechenden Kosten bei Eigenerstellung dem Management offenzulegen. Die betrieblichen Interessen werden insofern beeinträchtigt, als Planungs- und Organisationsdefizite bzw. wirtschaftliche Fehlentscheidungen durch den "Make-or-Buy"-Vergleich transparent gemacht werden können. In dieser Situation muß sich der betroffene Linienvorgesetzte gegenüber dem Management rechtfertigen und gleichzeitig die Externalisierungsstrategie

¹ Zum Begriff der pretialen Lenkung vgl. Schmalenbach; 1948.

mit dem werkvertraglichen Einsatz von Fremdpersonal umsetzen. Anstatt die Rolle eines Machtpromotors annehmen zu können, gerät der Linienvorgesetzte in einen Inter-Rollen-Konflikt: einerseits muß er seine Loyalität gegenüber dem Management bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes beweisen, andererseits ist er mit der Legitimation der getroffenen Managemententscheidungen gegenüber den Mitarbeitern seines Unternehmensbereiches konfrontiert.

In acht untersuchten Unternehmen nahm der befragte Linienvorgesetzte tendenziell die Rolle eines Machtpromotors² ein, obwohl das Management die Externalisierung initiierte. Er überzeugte seine Mitarbeiter von der wirtschaftlichen Notwendigkeit und betrachtete den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als komplementär zu den betrieblichen Interessen bei der Konzentration auf die Kernkompetenzen seines Unternehmensbereiches.

In vier Unternehmen wurden dagegen betriebliche Interessen beeinträchtigt. Die Managemententscheidung zum Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen wurde vom zuständigen Linienmanager als Eingriff in die Entscheidungsfreiheit des jeweiligen Betriebes interpretiert. Aus diesem Grunde wurde im Vorfeld des Implementierungsprozesses der Einsatz eigenen Personals gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz von betrieblicher Seite präferiert, wenn auch die Externalisierung dadurch nicht verhindert wurde.

In allen zwölf untersuchten Betrieben dominierte die Wirtschaftlichkeit der Werkvertragsleistungen im Vergleich zur Eigenerstellung als zentrales Externalisierungsmotiv. Dabei wurde der Unterschied zwischen den tarifgebundenen Lohnkosten des Werkbestellers zu den geringeren Lohnkosten des Werkunternehmers von den befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern hervorgehoben. Der Flexibilitätsgewinn wurde als Beitrag zur Zielerreichung in acht Betrieben als weiteres maßgebliches Entscheidungskriterium für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz bewertet. In diesen Betrieben reduzierte sich nach der Externalisierung das Auslastungsrisiko für die Belegschaft des Werkbestellers.

² In der Regel hat der Linienvorgesetzte den hierarchischen Status eines Abteilungsleiters und verfügt über persönliches Durchsetzungsvermögen sowie über die entsprechende organisatorische Kompetenz, vgl. Witte; 1973.

Fraglich ist jedoch, welche Risiken die Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft für den jeweiligen Unternehmensbereich des Werkbestellers beinhaltet. Zweifelsohne entfallen Kapitalbindungskosten für den externalisierten Bereich. Im Zuge der Fremdvergabe wird zusätzlich die Organisation von Aufgaben außerhalb der Kernkompetenzen entlastet. Es besteht aber die Gefahr, daß die Qualifikationen des eigenen Personals bzw. das Know-how des Werkbestellers auf langfristige Sicht nicht mehr vorhanden ist, weil keine entsprechenden Personalentwicklungs- oder Personalbeschaffungsmaßnahmen erfolgen, die eine Reinternalisierung von werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen ermöglichen würden. Somit erhöht sich die Abhängigkeit vom Know-how des Werkunternehmers, der darauf bedacht ist, seine Mitarbeiter mit dem erforderlichen Know-how für die Betriebsabläufe des Werkbestellers an sich zu binden. Die wirtschaftliche Abhängigkeit vom werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz bemißt sich dabei nach der tatsächlichen bzw. der potentiellen Anzahl leistungsfähiger Lieferanten, die in der Lage sind, die Anforderungen des Werkbestellers in puncto Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Qualität uneingeschränkt zu erfüllen.

Einen besonderen Stellenwert für die betrieblichen Interessen im betroffenen Unternehmensbereich des Werkbestellers besitzt die Qualität der Werkvertragsleistungen, wenn die Güte eines Produktes oder einer Dienstleistung des Werkbestellers durch die Dienstleistungsqualität des Werkunternehmers beeinträchtigt wird. Sowohl Fehlerbeseitigungskosten als auch der Imageschaden der Dienstleistungen bzw. Produkte fallen bei berechtigten Reklamationen von Kunden des Werkbestellers unter den Verantwortungsbereich des externalisierenden Betriebes. Um derartige Qualitätsprobleme in den Griff zu bekommen, ist der werkbestellende Betrieb dazu aufgefordert, weitere Qualitätsprobleme des Werkunternehmers zu sanktionieren.³ Ungeachtet der Wirksamkeit dieser Maßnahmen werden die wirtschaftlichen Konsequenzen, z.B. in Form eines Preisnachlasses oder gar eines vollständigen Umsatzausfalles durch Verlust eines Kunden, dem Unternehmensbereich des Werkbestellers angelastet.

Die Spezialisierung bzw. der Zukauf von fremdem Know-how wurde in drei Unternehmen als Beeinträchtigung betrieblicher Interessen interpretiert. Die wirtschaftliche Abhängigkeit vom Werkbesteller

³ vgl. auch die weiteren Ausführungen unter dem Gliederungspunkt 4.2.3. dieser Arbeit.

schränkte in diesen Unternehmenseinheiten die Handlungs- bzw. Entscheidungsfreiheit ein. Die Hälfte der befragten Unternehmen bewertete nachhaltige Qualitätsprobleme als dysfunktional für betriebliche Interessen. Um Qualitätsprobleme des Werkbestellers von vornherein auszuschließen, plädierten in drei dieser Unternehmen die betroffenen Linienvorgesetzten für eine Reinternalisierung fremdvergebener Arbeitsleistungen.

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, daß überwiegend wirtschaftliche Motive die Grundeinstellung des betroffenen Linienvorgesetzten prägen. Falls betriebliche Interessen, insbesondere bei Qualitätsmängeln und einer wirtschaftlichen Abhängigkeit vom Werkbesteller, mit den unternehmenspolitischen Zielvorstellungen über Flexibilität und Kosteneinsparungen beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz konfliktieren, so ist dies noch kein Indiz für eine Akzeptanzbarriere gegen die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes seitens des Linienvorgesetzten. Einerseits prägen die ökonomischen Sachzwänge dessen affirmative Haltung für eine Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen, andererseits liegen die angesprochenen Qualitäts- und Abhängigkeitsprobleme unterhalb der Wahrnehmungsschwelle für eine Neubewertung der Entscheidungssituation aus Sicht des jeweiligen Linienvorgesetzten,⁴ solange diese nicht vom Management als Beeinträchtigung unternehmenspolitischer Ziele mit entsprechenden Sanktionen geahndet werden. Insofern liegt die Vermutung nahe, daß erst bei nachhaltigen Qualitätsproblemen ein Austausch des Werkvertragspartners oder eine Reinternalisierung bereits fremdvergebener Arbeiten initiiert wird.

⁴ vgl. Rehkugler; Schindel; 1989; S.222.

4.2.2. Organisatorische Kompetenzen des Linienvorgesetzten bei der Steuerung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Ausgehend von der Externalisierungsentscheidung des Managements fiel in den bisherigen Ausführungen der betroffenen Linienabteilung die Aufgabe der Umsetzung bzw. Implementierung des Fremdbezugskonzeptes zu. Die Ausstattung der Linienabteilung mit Handlungs- und Entscheidungskompetenzen gewinnt jedoch bei der Wahrnehmung betrieblicher Interessen im Rahmen des personalpolitischen Entscheidungsprozesses an Bedeutung.

Im allgemeinen werden unterschiedliche Abteilungen mit der Handhabung der Probleme beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz betraut. Dazu gehören bspw. der Einkauf zur Begrenzung der Lieferantenmacht und zur Bereitstellung eines kostengünstigen Qualitätsniveaus der Dienstleistung⁵, die Rechtsabteilung zur Beurteilung der Rechtmäßigkeit vereinbarter Werkverträge sowie die Linienabteilung zur zielkonformen Steuerung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Bei der Ausstattung der Linienabteilung mit Kompetenzen muß zunächst nach der Art bzw. Intensität des Einflusses unterschieden werden⁶ :

- Ist die Linienabteilung lediglich mit einer Mitsprachekompetenz über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz versehen, so haben andere Abteilungen, wie z.B. der Einkauf, über die Auswahl des Werkvertragspartners und über die preisliche Gestaltung der Werkvertragsleistung zu entscheiden. Die Rolle der Linienabteilung beschränkt sich in diesem Falle auf die Abwicklung des Fremdbezugskonzeptes, das nach den Vorstellungen des Managements gestaltet wird. Im Falle eines intendierten Lieferantenwechsels ist die Linienabteilung zur Konsultation des Einkaufes verpflichtet. Ebenfalls können Entscheidungen der Linienabteilung durch Anordnungs-kompetenzen⁷ der Rechtsabteilungen beeinflusst werden. Stellt bspw. die Rechtsabteilung bei der Prüfung der zugrundeliegenden Vertragsform eine Tendenz zur Arbeitnehmerüberlassung fest, so kann sie die Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes trotz wirtschaftlicher Vorteile vereiteln.

⁵ vgl. Piontek; 1994; S.31 ff.; Jetter; 1992; S.71 ff.

⁶ vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich; 1989; S.125 ff.

⁷ zum Begriff der Anordnungs-kompetenz, vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich; 1989; S. 128 f.

- Bei einer Ausstattung mit Entscheidungskompetenz wird die Linienabteilung mit der Gestaltung der Leistungsbeziehung zum Werkvertragspartner vom Management beauftragt. Grundsätzlich kann sie den Werkvertragspartner auswählen und den Leistungskomplex im Werkvertrag bestimmen. Bei der Realisierung wirtschaftlicher Ziele behält sie die Gestaltungsfreiheit, in dem sie über die Mittel zur Erreichung der unternehmenspolitischen Ziele selbst entscheiden kann. Nur zur Vermeidung rechtlicher Risiken wird die Linienabteilung von der Rechtsabteilung beraten, jedoch wird die arbeitsorganisatorische Schnittstelle zum Arbeitsbereich des Werkunternehmers und der Umfang der Werkvertragsleistungen von der jeweiligen Linienabteilung bestimmt. Lediglich im Falle eines möglichen Lieferantenwechsels wird der Rat der Einkaufsabteilung benötigt.

Selbstverständlich sind Kombinationen beider Gestaltungsformen denkbar. So kann der Entscheidungsspielraum der Linienabteilung beim Bezug von Werkvertragsleistungen bis zu einem festgesetzten Beschaffungsvolumen vom Management begrenzt werden. Bei Überschreiten des Bestellwertes der Werkvertragsleistung würde dem Vorgesetzten des betroffenen Linienverantwortlichen die Kompetenz übertragen werden. Dies würde dem Führungsmodell eines "management by exception" entsprechen, welches dem Management die Aufgabe der Kontrolle zuweist.⁸ Ebenso ist eine Konstellation möglich, bei der zunächst die Rechtsabteilung das Werkvertragskonzept prüft, um eine Adskription einer Arbeitnehmerüberlassung auszuschließen, und anschließend eine Freigabe zur Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes erteilt. Im Falle einer erstmaligen Implementierung der Externalisierungsstrategie durch ein Projektteam⁹ stellt sich die Frage nach der Zusammensetzung und der Abstimmungsmechanismen der beteiligten Teammitglieder. Eine Arbeitsteilung innerhalb des Projektes hätte zur Folge, daß der Linienvorgesetzte zwar über einen Teilbereich selbst entscheiden kann. Jedoch werden bei fachlichen Entscheidungen durch andere Teammitglieder die betrieblichen Interessen nicht in vollem Umfang berücksichtigt. So könnte bspw. der Vertreter der Personalabteilung auch den Unternehmenskontext in seine Entscheidungen mit einbeziehen. Wird das Projektteam mit einer entsprechenden Entscheidungskompetenz

⁸ vgl. Heinen, E.; 1978; S.154 ff.

⁹ vgl. DGFP; 1996; S.84 ff.

ausgestattet, die einen Kollegialentscheid¹⁰ erfordert, so kommt die Entscheidung als Resultat eines gruppenspezifischen Problemlösungsprozesses¹¹ unter der Beachtung gemeinsamer Interessen zustande.

In Hinblick auf den personalpolitischen Entscheidungsprozeß erleichtert die Ausstattung mehrerer Abteilungen mit unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen die Legitimation eines Fremdbezugskonzeptes, wenn die Linienabteilung gegenüber der Arbeitnehmerinteressenvertretung einen möglichen Personalabbau oder eine Verschlechterung der materiellen Arbeitsbedingungen für die Belegschaft des Werkbestellers zu vertreten hat. In diesem Konfliktfall fungiert der Linienvorgesetzte nicht als Gegner der betroffenen Arbeitnehmerschaft, sondern rechtfertigt sein Handeln durch autorisierte Managemententscheidungen "von oben". Andererseits stärken ein Informationsvorsprung und umfangreiche Anordnungs-kompetenzen die Verhandlungsposition der Linienabteilung. Die betrieblichen Interessen des betroffenen Unternehmensbereiches werden in dieser Konstellation am ehesten berücksichtigt, weil eine enge zeitliche Abstimmung des Externalisierungskonzeptes mit der betrieblichen Personalplanung ermöglicht wird. Tendenziell verringert die Gewährung eines Entscheidungsspielraumes für den Linienvorgesetzten das Entstehen von Akzeptanzbarrieren, weil die Ausgestaltung des Fremdbezugskonzeptes in diesem Fall aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter eine deutliche Affinität zur Lösung betrieblicher Probleme aufweist.

In neun untersuchten Betrieben hatte die Linienabteilung den größten Einfluß bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Die zentrale Rolle des Linienvorgesetzten hatte in diesen Betrieben die Durchsetzung betrieblicher Interessen im Rahmen des personalpolitischen Entscheidungsprozesses erleichtert. In drei Unternehmen sanktionierte der Einkauf mögliche Leistungsmängel der Werkvertragsfirmen. Ebenso dominierte der Einkauf bei der Auswahl neuer Lieferanten und bei der Zuordnung von Beschaffungsvolumina für die betreffenden Fremdfirmen. Diese originären Aufgaben des Einkaufes wirkten sich jedoch auch dysfunktional auf personalwirtschaftliche Entscheidungen aus. Der Einfluß des Einkaufes wurde von den befragten

¹⁰ vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich; 1989; S.127 f.

¹¹ vgl. Kirsch; 1990; S.133 ff.

Linienvorgesetzten dieser Unternehmen partiell als Beeinträchtigung betrieblicher Interessen ausgelegt.

Es fällt auf, daß der jeweilige Linienvorgesetzte den maßgeblichen Einfluß auf die Zusammenarbeit mit dem Werkvertragspartner ausübt und lediglich bei einem Lieferantenwechsel den Einkauf als verantwortliche Instanz einschaltet. Der Linienvorgesetzte ist somit darauf bedacht, im Regelfall den Abstimmungsaufwand bei einer Mehrpersonenentscheidung nicht zu vergrößern und die Koordinationskosten zu reduzieren. Der Informationsvorsprung versetzt ihn in die Rolle eines Machtpromotors, die seinen Einfluß im Falle eines konfliktären Implementierungsprozesses sichert.¹²

Inwiefern der Linienvorgesetzte auf die Werkvertragsleistung der Fremdfirma einwirken kann, ohne die rechtlichen Kriterien eines Werkvertrages zu mißachten, soll im folgenden Abschnitt erläutert werden.

4.2.3. Einflußmöglichkeiten des betroffenen Linienvorgesetzten auf die Werkvertragsleistung des Fremdpersonals

Im Rahmen der Umsetzung eines vom Management autorisierten Externalisierungskonzeptes ist der Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum des jeweiligen Linienvorgesetzten durch entsprechende innerbetriebliche Kompetenzzuweisungen begrenzt. Die Einflußmöglichkeiten des betroffenen Linienvorgesetzten auf die Werkvertragsleistung des Fremdpersonals werden sowohl durch rechtliche Vorschriften, die zur Vermeidung der Adskription einer Arbeitnehmerüberlassung eingehalten werden müssen, als auch durch die Kompetenzausstattung seitens des Managements zur Durchführung von Sanktionen gegenüber dem Werkvertragspartner determiniert.

Um die Kriterien eines Werkvertrages zur Vermeidung einer Arbeitnehmerüberlassung einzuhalten, ist der Linienvorgesetzte zu Arbeitsanweisungen gegenüber dem Fremdpersonal nicht berechtigt. Es existiert jedoch im Bereich der Arbeitssicherheit im Rahmen der Unfallverhütungsvorschriften ein Anordnungsrecht gegenüber der

¹² vgl. Witte; 1992; S.559 f.

Belegschaft des Werkunternehmers. Der Werkbesteller kann auf vertraglicher Grundlage Arbeitssicherheitsstandards einführen, Korrekturmaßnahmen bei deren Nichteinhaltung gegenüber dem Fremdpersonal anordnen und auch Geldstrafen gegen die Fremdfirma verhängen. In der Unternehmenspraxis werden die Arbeitssicherheitsstandards in regelmäßigen Zeitabständen vom zuständigen Linienvorgesetzten des Werkbestellers bewertet. Es bietet sich somit im Rahmen eines Arbeitssicherheitswettbewerbes die Möglichkeit an, Anreize für ein arbeitssicherheitskonformes Verhalten der Fremdfirmenmitarbeiter zur Verfügung zu stellen oder bei Nichteinhaltung der Arbeitssicherheitsvorschriften die Fremdfirma mit weniger Aufträgen oder gar mit einem Auftragsstopp zu sanktionieren. Bei eklatanten Verstößen gegen vereinbarte Standards bleibt es je nach Vertragsgestaltung dem Werkbesteller vorbehalten, einen laufenden Werkvertrag fristlos zu kündigen.¹³

Außerhalb des Bereiches der Arbeitssicherheit sind aus rechtlichen Gründen direkte Einwirkungsmöglichkeiten über Arbeitsanweisungen an das Fremdpersonal unzulässig. Der Werkbesteller ist lediglich gegenüber dem sogenannten Fremdfirmenbeauftragten zu Ausführungsanweisungen berechtigt. Eine Konkretisierung der Werkvertragsleistung muß sich deshalb an sachlichen und von der ausführenden Person abstrahierenden Einzelanweisungen orientieren, weil nach der Argumentation der Rechtsprechung Personaleinsatzentscheidungen als Eingriff in die Gestaltung der Arbeitsorganisation des Werkunternehmers gewertet werden.¹⁴ Aus der Sicht eines integrierten Qualitätsmanagements sind Qualitätssicherungszertifikate von Fremdfirmen und Qualifikationsnachweise des Fremdpersonals, etwa in Form von Gesellenbriefen oder ähnlichen Prüfungsdokumentationen, als vorbeugende Maßnahme zum Erreichen eines entsprechenden Qualitätsniveaus anzusehen. Bei der Vergabe eines Projektes entscheidet der Werkbesteller somit durch die Auswahl seines Werkvertragspartners, inwiefern präventive Qualitätssicherungsmaßnahmen des Werkunternehmers als Voraussetzung für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz fungieren. Während der Durchführung der Werkvertragsleistung kann der Werkbesteller eine laufende Abnahme des Werkergebnisses vornehmen. Sowohl der Prüfungsumfang als auch die Intervalle der qualitätskontrollierenden Tätigkeiten liegen in seinem Ermessensspielraum. Bei Qualitätsabweichungen in der Beschaffenheit der

¹³ vgl. auch dazu die weiteren Ausführungen im Kapitel 6.3.2.

¹⁴ vgl. Becker; Wulfgramm; 1985; S.435 ff.

Werkvertragsleistung außerhalb der vereinbarten Toleranzgrenzen kann der Werkbesteller zumindest eine Nachbesserung der fehlerhaften Werkleistung verlangen. Im Rahmen von Mängelrügen wird dabei der Werkunternehmer zusätzlich zu Korrekturmaßnahmen und zu einem aktiven Qualitätsmanagement aufgefordert. Darüber hinaus können auf vertraglicher Basis eine Pönalisierung und eine Reduzierung des Beschaffungsvolumens für die Fremdfirma drohen.

Eine eher kooperative Haltung des Werkbestellers kommt darin zum Ausdruck, daß zum Zwecke der Fehlervermeidung und -beseitigung zwischen den Linienverantwortlichen beider Werkvertragspartner und unter der Moderation von Experten im Qualitätsmanagement Problemlösungen zur Fehlerprävention erarbeitet werden. Die Umsetzung der Arbeitsanweisungen gegenüber dem Fremdpersonal obliegt jedoch ausschließlich dem Werkunternehmer. Um ein funktionierendes Qualitätsmanagement im Betrieb des Werkunternehmers sicherzustellen, ist weiterhin der Werkbesteller dazu berechtigt, entweder eine Zertifizierung des Qualitätsmanagements der Fremdfirma nach einer festgelegten Qualitätsnorm oder auch Dokumentationen über Schulungen bzw. Unterweisungen des Fremdpersonals zu fordern. Bei qualifikatorischen Defiziten des Fremdpersonals eröffnet sich für den Werkbesteller die Möglichkeit, Weiterbildungsleistungen für die Fremdfirma anzubieten. Der Werkunternehmer muß jedoch den Weiterbildungsbedarf erkennen und den Transfer der Personalentwicklungsmaßnahmen¹⁵ in die bestehende Arbeitsorganisation sicherstellen.

Die Spezifikation der Werkvertragsleistung nach Ort, Zeit und Menge ist in der Regel ein Bestandteil werkvertraglicher Vereinbarungen. Je nach Machtposition des Werkbestellers wird der Werkunternehmer zur Realisierung betrieblicher Zielvorstellungen über Kosteneinsparung, Flexibilität und Qualität vertraglich verpflichtet, indem meßbare Kriterien und Sanktionen bei Nichteinhaltung von vorneherein festgelegt werden. In die Arbeitszeitgestaltung des Werkunternehmers darf hingegen nicht eingegriffen werden. Zwar unterliegt die Fremdfirma auch technisch bedingten Ausführungsrestriktionen, wenn die Werkvertragsleistungen an Maschinen, Anlagen oder mithilfe der Arbeitsmittel des Werkbestellers verrichtet werden, doch grundsätzlich bleiben die Personaleinsatzentscheidungen als solche unangetastet.

¹⁵ vgl. Bronner; Schröder; 1983; S.249 ff.

In der Hälfte der untersuchten Betriebe wurden Qualitätsmängel der Fremdfirmen als dysfunktional für die Erreichung betrieblicher Ziele interpretiert. Neun der zwölf Unternehmen versuchten die Qualitätsprobleme des Werkvertragspartners durch umfangreiche Qualitätskontrollen, Zielvereinbarungen und Mängelrügen zu handhaben. Ein Austausch des Lieferanten wurde eher als "ultima ratio" betrachtet.

Der Stellenwert der Durchsetzung von Arbeitssicherheitsstandards war in allen drei Betrieben der Chemiebranche überdurchschnittlich hoch. Seitens des Werkbestellers wurde das Fremdpersonal in sicherheitsgerechtem Verhalten geschult. Die Umsetzung von Arbeitssicherheitsrichtlinien wurde vom Führungspersonal des Werkbestellers vorgenommen, welches auch zu Weisungen gegenüber dem Fremdpersonal berechtigt war.

Die Resultate der empirischen Untersuchung weisen deutlich auf Qualitätsmängel beim Fremdbezug von Werkvertragsleistungen hin, die mitunter die jeweiligen betrieblichen Ziele beeinträchtigen. Die Handhabung dieser Qualitätsprobleme durch entsprechende Sanktionen führt einerseits zu erhöhten Koordinationskosten, andererseits kommt durch diese vom Werkbesteller beabsichtigten, qualitativen Verbesserungsbemühungen die kooperative Grundeinstellung des Linienmanagers zum Vorschein.¹⁶ Welche Rolle die Personalabteilung bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes wahrnimmt, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

¹⁶ vgl. Bruch; 1997; S.464 ff.

4.3. Implikationen für die Personalabteilung

Als Konsequenz einer Ausdifferenzierung personalwirtschaftlicher Funktionen kommt es im Betrieb des Werkbestellers in Abhängigkeit von Größe, Aufgabenstruktur und Management-Philosophie zur Institutionalisierung der Personalarbeit.¹ Ungeachtet der organisatorischen Gestaltung von Personalaufgaben beziehen sich die ausgeübten Personalfunktionen auf die Belegschaft des Werkbestellers.² Lediglich zur Überprüfung der rechtlichen Vertragsform wird die Personalabteilung in personalpolitischen Grundsatzfragen³ direkt mit dem Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes konfrontiert, wenn es darum geht, durch eine sorgfältige Einhaltung der Werkvertragskriterien eine Adskription der Arbeitnehmerüberlassung zu vermeiden. Wie bereits an anderer Stelle aufgezeigt wurde,⁴ werden durch den Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen Personalentscheidungen gegenüber der Belegschaft des Werkbestellers ausgelöst. Unter anderem werden über Personalbestandsvariationen und über die Externalisierung von Personalbeschaffungsaufgaben an den Werkunternehmer auch die Aufgabenfelder der Personalabteilung tangiert. Insbesondere ist die Personalabteilung bei erforderlichen Abbauentscheidungen gegenüber dem eigenen Personal von der Unternehmensleitung zu einer wirtschaftlichen und gleichzeitig sozialverträglichen Umsetzung der Personalfreisetzungsmaßnahmen aufgefordert, damit eine Aufblähung des Eigenpersonalbestandes verhindert wird. Zweifelsohne gerät die Personalabteilung dadurch in eine eher passive, reagierende Rolle und ist in ihrem Handlungsspielraum durch Ausführungsanweisungen begrenzt.⁵

Bei einer kontinuierlichen Abnahme des Eigenpersonalbestandes besteht jedoch die Gefahr, daß die Personalabteilung mit weniger Aufgaben betraut ist bzw. Personalfunktionen fremdbezogen werden, weil sich auch tendenziell der Eigenpersonalbestand der Personalabteilung beim Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen verringert.

¹ vgl. Wächter; 1992; Sp.2203 ff.

² vgl. Wagner; 1994; S.25.

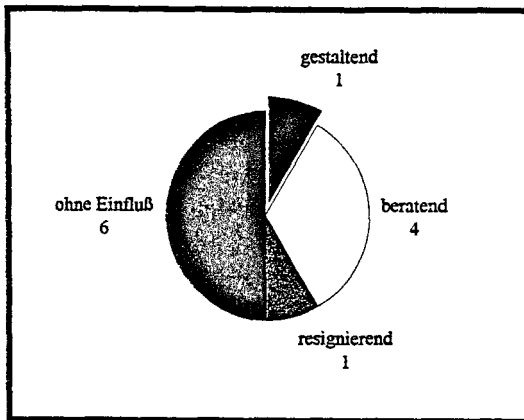
³ Dies trifft insbesondere dann zu, wenn arbeitsrechtliche Sachfragen als originäre Aufgaben der Personalabteilung betrachtet werden, vgl. Wagner; 1994; S.26.

⁴ vgl. die Erläuterungen unter 3.1.2., 3.2.1. und 3.2.2. in dieser Arbeit.

⁵ vgl. Lattmann; 1985; S.196 ff.

Die folgenden Ausführungen geben zunächst einen Überblick, welche Funktionen die Personalabteilung im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes nach den Zielvorstellungen des Managements ausüben kann (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Rolle der Personalabteilung bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes aus Sicht personalpolitischer Entscheidungsträger von 12 Unternehmen



4.3.1. Funktionen der Personalabteilung bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Bevor der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz im Rahmen einer Fremdbezugsstrategie umgesetzt wird, ist zunächst eine Abstimmung aller personalpolitischen Maßnahmen erforderlich. Dazu gehören bspw. eine Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfes und eine Feststellung des qualitativen und quantitativen Personalbestandes.⁶ Die Personalabteilung beschafft in diesem Sinne im Vorfeld der Implementierung die Informationen für das Management und gibt über die zukünftigen Anforderungen insbesondere über zukünftige Personalbeschaffungs-, Personalentwicklungs- und Personalabbaumaßnahmen eine Prognose ab. Unter Umständen sind auch strukturelle Maßnahmen zur Umgestaltung der Arbeitsorganisation oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen induziert, die mit der Unterstützung der Personalabteilung realisiert werden.

⁶ vgl. Bliesener; 1996; S.288 f.

Besitz der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz im Betrieb des Werkbestellers einen hohen Stellenwert, so bildet eine umfangreiche Personalplanung eine informatorische Basis für die sich anschließende Implementierung. Durch eine Antizipation dysfunktionaler Auswirkungen wird sichergestellt, daß personalpolitische Fehlentscheidungen vermieden werden. Dies ist um so mehr erforderlich, als insbesondere langfristige Entscheidungen im Bereich der Personalbeschaffung und -entwicklung nur schwer revidierbar sind. Die Nichtverfügbarkeit von Qualifikationen im externalisierten Arbeitsbereich kann sich dann als Risiko entpuppen, wenn gleichzeitig am Arbeitsmarkt Personalbeschaffungsrestriktionen zu erwarten sind. In dieser Situation erhöht sich die Abhängigkeit von der jeweiligen Fremdfirma, insbesondere wenn die Aufgabenerfüllung nicht verschoben werden kann. Die Aufgabe der Personalabteilung besteht zusätzlich darin, die Arbeitsmarktsituation und deren zukünftige Entwicklung mittels umfangreicher Informationsbeschaffung abzuschätzen und notwendige Anpassungsmaßnahmen einzuleiten bzw. anzuregen.

Die Rolle der Personalabteilung wird vor dem Implementierungsprozeß vom Management zugewiesen. Ohne Zweifel erfährt die Personalabteilung eine Aufwertung, wenn sie mit Gestaltungsaufgaben beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz betraut ist. Sie kann bspw. nach einer Untersuchung der Qualifikationsstruktur erwägen, welche Arbeitsbereiche sich für weitere Externalisierungen eignen. Um den externalisierungsfähigen Aufgabenbereich festzulegen, ist eine Transparenz über alle existierenden und potentiellen Werkvertragsfirmen erforderlich, welche die Kriterien in puncto Flexibilität, Wirtschaftlichkeit und Qualität der Werkvertragsleistung in uneingeschränktem Maße erfüllen. Die Kompetenz der Personalabteilung erstreckt sich also neben dem Mitspracherecht auch auf die Befugnis, Personalentscheidungen zu treffen. So ist es möglich, daß sie in externalisierungsfähigen Arbeitsbereichen Personalentwicklungskonzepte initiiert, um die Chancen einer Fremdvergabe zu schmälern. Umgekehrt bieten sich durch eine Beibehaltung oder einer Verschlechterung des Qualifikationsniveaus der eigenen Belegschaft weitere Ansatzpunkte für eine Externalisierung.

Nimmt die Personalabteilung vor und während des Implementierungsprozesses eine beratende Rolle ein, so werden ihr lediglich Mitsprachekompetenzen eingeräumt. Im Zentrum ihrer Mitwirkung steht die Bewertung von personalpolitischen Entscheidungen nach ökonomischen

Kriterien. Gleichzeitig weist sie unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Barrieren das Management auf das Risiko von personalpolitischen Fehlentscheidungen hin. Bei Personalabbauentscheidungen besteht ihre Aufgabe mitunter darin, die Arbeitnehmerschaft und den Betriebsrat von der Sozialverträglichkeit zu überzeugen bzw. bereits getroffene Freisetzungsmaßnahmen zu legitimieren. Diese Mittlerrolle ist vor allem bei einem Interessengegensatz zwischen Management und Betriebsrat anzutreffen. Bei einem Personalüberhang präferiert sie jedoch die Beschäftigung eigenen Personals anstelle weiterer Rationalisierungskonzepte, die einen verstärkten Einsatz von Fremdpersonal zur Folge haben.

Den geringsten Einfluß übt die Personalabteilung dann aus, wenn sie ausschließlich Informationen für das Management bereitstellt. Die Auswertung von Personalstatistiken zur Entscheidungsunterstützung wird dabei den Linienmanagern überlassen. Bei Personalabbauentscheidungen setzt sie die Zielvorgaben des Managements um, zumal der Aspekt der Sozialverträglichkeit eher eine untergeordnete Rolle spielt.

Unter den befragten Unternehmen gab es lediglich einen Fall, bei dem die Personalabteilung eine gestaltende Rolle im Rahmen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ausübte. Die Fremdbezugs-konzeption wurde von ihr erarbeitet, indem auf Basis einer ressourcen-basierenden Analyse die Einsatzfelder der Fremdfirmen definiert wurden. Neben der Auswahl der Werkvertragspartner erstreckte sich der Einfluß bis zum Mitspracherecht bei einem möglichen Austausch von Fremdfirmen.

Eine beratende Funktion der Personalabteilung war in vier Betrieben vorzufinden. Hier befaßte sich die Personalabteilung mit Spezialfragen der kurz-, mittel- und langfristigen Personalplanung. Eine entsprechende Fachkompetenz sowie eine soziale Kompetenz bei Verhandlungen mit dem Betriebsrat wurden ihr vom Management in den jeweiligen Unternehmen zuerkannt. Charakteristisch war die einhellige Einschätzung der Personalabteilung als Mittler der Interessen zwischen Management und Betriebsrat.

Eine ambivalente Position nahm die Personalabteilung eines Unternehmens ein. Im Rahmen der unternehmenspolitischen Ausrichtung auf den shareholder-value wurden zunächst seitens der Personalabteilung

alle Externalisierungskonzepte unterstützt, um die Arbeitsproduktivität des Eigenpersonals zu erhöhen. Als jedoch das Management auch ein Outsourcing personalwirtschaftlicher Funktionen in Erwägung zog, verhinderte die Personalabteilung dieses Externalisierungsvorhaben.

In sechs Unternehmen hatte die Personalabteilung keinerlei Einfluß auf Personalentscheidungen des Managements. Bei einem Informationsbedarf des Managements wurde die Personalabteilung tätig, ohne ihre Zielvorstellungen in den personalpolitischen Entscheidungsprozeß einbringen zu können. Dieser Effekt wurde gleichzeitig vom Bedeutungsverlust der Personalabteilung in allgemeinen personalpolitischen Aufgabengebieten überlagert. Die Personalfunktion hatte in der jeweiligen Unternehmensleitung einen entsprechend geringen Stellenwert.

Die empirischen Ergebnisse weisen mit einer Ausnahme auf einen abnehmenden Einfluß der Personalabteilung auf personalwirtschaftliche Entscheidungen hin, die im Zusammenhang mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz stehen. Solange ihre Aufgabe vom Management in der Informationsbeschaffung und der beratenden Entscheidungsunterstützung definiert wird, besteht auch keine Möglichkeit, eine Qualitätsverbesserung von personalwirtschaftlichen Entscheidungen für sich als Erfolg zu verbuchen. Ändern sich jedoch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen derart, daß strategische Entscheidungsfelder der Personalbeschaffung und -entwicklung beim Einsatz von Fremdpersonal erhöhten Risiken unterliegen, so ist mit einem wachsenden Einfluß der Personalabteilung zu rechnen.

4.3.2. Probleme bei der Legitimation institutionalisierter Interessen der Personalabteilung

Der Fremdbezug werkvertraglicher Arbeitsleistungen ist überwiegend mit einer stagnierenden bis rückläufigen Entwicklung des Eigenpersonalbestandes verbunden. Dabei weisen empirische Untersuchungen auf eine positive Korrelation zwischen der Anzahl des Personals und dem Ausmaß der Institutionalisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben hin.⁷ Folglich verstärkt die Auslagerung von Arbeitsbereichen im Werkvertrag einen möglichen Bedeutungsverlust der Personalabteilung, weil die Größe der Personalabteilung für eine geringere Mitarbeiterzahl überdimensioniert ist. Als Anpassungsmaßnahmen stehen daher in dieser Situation entweder eine Verkleinerung der Personalabteilung durch Personalfreisetzungsmaßnahmen oder sogar ein Fremdbezug personalwirtschaftlicher Aufgabengebiete⁸ zur Auswahl.

Erwägt das Management aus Zweckmäßigkeitsgründen eine Dezentralisierung bzw. eine Verlagerung personalwirtschaftlicher Funktionen auf die jeweilige Linienabteilung⁹, so werden personalpolitische Grundsatfragen, zu welchen auch die Entscheidung über den Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen gehört, von anderen Personalfunktionen, wie etwa Personalentwicklung und Personalbeschaffung, organisatorisch getrennt. Infolge der uneinheitlichen Vertretung institutionalisierter Interessen der Personalabteilung fallen entweder die Akzeptanzbarrieren gegen einen verstärkten werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz weg oder bilden sich unterschiedliche Interessenkonstellationen für bzw. gegen Fremdbezugskonzepte heraus. Die Personalabteilung gerät insofern in einen Legitimationskonflikt, als sie einerseits unternehmenspolitische Ziele zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit mithilfe des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes unterstützen muß, aber andererseits gerade durch eine Verkleinerung der Stammbesatzung in ihrer Machtposition beeinträchtigt wird. Dieses Dilemma wird zusätzlich verschärft, wenn das Management trotz eines zunehmenden Einsatzes von Fremdpersonal an der Freisetzung des eigenen Personals festhält. Diese teils widersprüchlichen Erwartungen scheinen für die Personalabteilung bei

⁷ vgl. Wächter; 1992; Sp.2204.

⁸ vgl. DGFP; 1996; S.69 ff.

⁹ vgl. Wächter; 1992; Sp.2204 ff.; Wagner; 1994; S.25 ff.

der Ausübung der Mittlerrolle zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat unvereinbar zu sein.

In drei der insgesamt zwölf Unternehmen wurden Bedeutungseinbußen bzw. Legitimationsprobleme der Personalabteilung durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz beobachtet. Dabei kam es in einem Betrieb zur vollständigen Auflösung der Personalabteilung, nachdem zuvor Teile der Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen externen Dienstleister vergeben wurden. Diese Entwicklung war zunächst von einer Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben geprägt. Nachdem aus Kostengründen für die gewerblichen Arbeitnehmer die Betreuung durch die Fachabteilung nicht mehr aufrecht erhalten werden konnte, wurden personalwirtschaftliche Funktionen auf die jeweilige Linienabteilung verlagert. Gleichmaßen erhöhte sich der Anteil des eingesetzten Fremdpersonals branchenbedingt bis auf ca. 60%. Da Tarifverträge durch den Druck verschlechterter Arbeitsbedingungen des Fremdpersonals ausgehebelt wurden und die Personalabteilung lediglich mit Personalfreisetzungsaufgaben beauftragt wurde, beschleunigte sich der Machtverlust der Personalabteilung durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz.

In einem weiteren Unternehmen stand der Betriebsrat vor einem Legitimationsproblem, das unabhängig von der Organisation der Personalabteilung zustandekam. Trotz steigender Ertragserwartungen entschloß sich das Management zu einem Abbau des eigenen Stammpersonals, während der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz je nach Arbeitsbereich entweder stagnierte oder zunahm. Die Personalabteilung sah sich mit der unlösbaren Aufgabe konfrontiert, Personalabbaumaßnahmen trotz eines partiell steigenden Personalbedarfes einleiten zu müssen. Dies hatte zur Folge, daß die Personalabteilung vorübergehend eine affirmative Position zu beschäftigungspolitischen Interessen des Betriebsrates einnahm, bis ein Kompromiß zwischen Management und Betriebsrat über die weitere Beschäftigungspolitik für das eigene Personal geschlossen wurde.

Im dritten genannten Unternehmen stellte sich für die Personalabteilung nach einer Zerstückelung des gesamten Konzerns in rechtlich selbständige Arbeitsbereiche die Existenzfrage. Die Personalabteilung war selbst von einer Ausgliederung in eine eigenständige Service-GmbH bedroht, weil sie

im Falle einer Externalisierung dazu angehalten wäre, die Personalarbeit für ehemalige Konzerneinheiten zu Marktpreisen anzubieten. Im Falle eines Fremdbezuges personalwirtschaftlicher Aufgaben wäre eine deutliche Verkleinerung oder sogar eine Auflösung der Personalabteilung die Konsequenz einer umfangreichen Ausgliederung bzw. Umstrukturierung gewesen. Folglich stand die Unterstützung weiterer Externalisierungsentscheidungen des Managements im Personalbereich in einem konfliktären Verhältnis zu den originären Interessen der Personalabteilung.

In den übrigen neun Unternehmen konnten keine Auswirkungen auf die Machtposition der Personalabteilung durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz festgestellt werden. Zwischen der Organisation der Personalarbeit und der Externalisierung werkvertragsfähiger Aufgabengebiete bestand ebenfalls kein Zusammenhang. Im wesentlichen bestanden Interessenkonflikte unterschiedlicher Ausprägung zwischen Management und Betriebsrat als personalpolitische Entscheidungsträger bei der Umsetzung von Fremdbezugskonzepten.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß entweder, wie bereits im vorigen Abschnitt skizziert wurde, der Einfluß der Personalabteilung auf personalwirtschaftliche Entscheidungen gering ist, oder die Personalabteilung beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz vor Legitimationsproblemen steht. Insofern ist die interessenspolitische Position der Personalabteilung bei möglichen Konflikten zwischen Management und Betriebsrat unbedeutend.

Das anschließende Kapitel untersucht den Implementierungsprozeß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in Hinblick auf die Instrumentalvariablen des Akzeptanz- und Konfliktverhaltens personalpolitischer Entscheidungsträger sowie auf unterstützende strukturelle Koordinationsmaßnahmen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den industriellen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat.

4.4. Zusammenfassende Darstellung der institutionellen Einflußfaktoren

Die institutionellen Kontextvariablen, die sich aus den Interessen der betroffenen Linienabteilung, der Personalabteilung und des Betriebsrats zusammensetzen, prägen insofern den Implementierungsprozeß, als die beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger ihr Entscheidungsverhalten an ihrem Problemverständnis für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz ausrichten. Die vorherrschenden betrieblichen Partizipationsmuster, wie sie in der Typologie von KOTTHOFF skizziert wurden, geben darüber Aufschluß, in welcher Intensität der Betriebsrat die Mitarbeiterinteressen im jeweiligen Betrieb institutionalisiert und inwiefern er seine Mitbestimmungsrechte wirksam vertritt. Es wurde jedoch aufgezeigt, daß die Typologie KOTTHOFFS auf das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes nicht anwendbar ist, weil die verschärften ökonomischen Rahmenbedingungen die Machtbasis selbst bei effizienter Ausübung von Mitbestimmungsrechten schwächen und den beschäftigungspolitischen Handlungsspielraum bei einem steigenden Stellenwert des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes einengen. Darüber hinaus differiert die interessenpolitische Position des Betriebsrats trotz gleicher Kategorisierung durch die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger. Das Spektrum der Betriebsratsaktivitäten reicht bspw. beim Typus des Betriebsrat als kooperative Gegenmacht von der Akzeptanz des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als etabliertes unternehmenspolitisches Instrument über gerichtliche Feststellungsklagen des Betriebsrats bis hin zu spontanen Arbeitsniederlegungen der Belegschaft des Werkbestellers. Als Ergebnis der mehrphasigen, durchgeführten Interviews der vorliegenden Forschungsarbeit wurden Kriterien für die formalen und informalen Machtgrundlagen des Betriebsrats herausgearbeitet, die sowohl endogene als auch exogene Einflußfaktoren für das Problemlösungsverhalten des Betriebsrats berücksichtigen. Dabei wurde verdeutlicht, daß neben der allgemeinen Kontextvariablen¹ auch die prozeßbezogene Kontextvariable in Ausprägung des informationspolitischen Verhaltens des Managements und der Traditionen früherer betrieblicher Konflikt-handhabungsformen das Entscheidungsverhalten des Betriebsrats prägt.

¹ vgl. die Ausführungen unter 4.1.1.

Im Gegensatz zum Betriebsrat wurde die Rolle des Linienvorgesetzten als Machtpromotor unter den personalpolitischen Entscheidungsträgern für die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes charakterisiert. Dabei wurde erläutert, daß betrieblichen Interessen der betroffenen Linienabteilung mit den unternehmenspolitischen Zielvorstellungen nicht in allen Belangen übereinstimmen. Zwar dominieren wirtschaftliche Ziele die Interessenpolitik der Linienabteilung, jedoch wirken sich Qualitätsmängel des Werkvertragspartners dysfunktional auf die betrieblichen Interessen im Bereich des Qualitätsmanagements aus. In Abhängigkeit von der Kompetenzausstattung durch die Unternehmensleitung ist der Linienmanager dazu in der Lage, die Zufriedenheitsfaktoren bei der Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes im Hinblick auf die Erreichung seiner betrieblichen Ziele zu beeinflussen. Insofern sichert der Informationsvorsprung gegenüber den anderen beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträgern seine Verhandlungsposition im Konfliktlösungsprozeß.

Rekurrierend auf die durchgeführten empirischen Erhebungen wurde festgestellt, daß die Personalabteilung im Rahmen des Implementierungsprozesses eine untergeordnete Rolle einnimmt, indem sie allenfalls eine beratende bzw. eine informationsbeschaffende Funktion zur Unterstützung von Managemententscheidungen ausübt. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß die sozioökonomischen Umweltfaktoren in Ausprägung eines erhöhten Wettbewerbsdrucks Externalisierungskonzepte begünstigen, die zur Steigerung der Arbeitsproduktivität beitragen und den Eigenpersonalbestand schmälern. Kennzeichnend für den Legitimationskonflikt der Personalabteilung ist, daß sie einerseits Managementziele zur Verschlankeung der Unternehmensstruktur umsetzen muß, andererseits aber ihre Machtposition gerade durch die Verkleinerung der Stammebelegschaft beeinträchtigt wird.

Es wurde im Verlauf dieses Kapitels empirisch belegt, daß der steigende Fremdbezugsanteil einen Bedeutungsverlust der Personalabteilung bei jenen personalwirtschaftlichen Entscheidungen bewirkt, die zur Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes erforderlich sind. Dagegen war kein nennenswerter Zusammenhang zwischen dem allgemeinen Trend zur Dezentralisierung der Personalarbeit bzw. zur

Verlagerung von Personalfunktionen auf die Linie² und dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu erkennen.

Angesichts der geringen Bedeutung der Personalabteilung im Implementierungsprozeß konzentrieren sich die weiteren Ausführungen über die prozeßbezogenen Kontextvariablen nur auf die industriellen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat.

² vgl. Wächter; 1992; Sp. 2204 ff; Wagner; 1994; S.25 ff.; Lattmann; 1985; S.192 ff.

5. Einflußfaktoren der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf den personalpolitischen Entscheidungsprozeß

Bisher wurden die institutionalisierten Interessen der personalpolitischen Akteure vor der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes näher untersucht. Die darauf aufbauenden Zielvorstellungen der beteiligten Entscheidungsträger werden im Rahmen eines Problemlösungsprozesses in autorisierte Unternehmensentscheidungen transformiert. Es ist jedoch davon auszugehen, daß sich dieser Entscheidungsprozeß nicht innerhalb einer "black-box" abspielt. Versteht man die Implementierung als Prozeß der Verwirklichung eines organisatorischen Konzepts¹, so sind für das Implementierungsmanagement sowohl Verhaltenskomponenten als auch strukturorganisatorische Elemente zu beachten, um eine erfolgreiche Durchführung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes sicherzustellen.² Die Akzeptanzsicherung gewinnt um so mehr an Bedeutung, je eher die betroffenen personalpolitischen Entscheidungsträger in ihren Interessen beeinträchtigt werden.³ Als Konsequenz sind Konflikte zwischen den personalpolitischen Akteuren zu erwarten, die im jeweiligen Unternehmen auf unterschiedliche Konflikt-handhabungsformen treffen. Im Zentrum stehen dabei die industriellen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat, die sich bei latenten Konflikten dysfunktional auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit auswirken können und somit auf langfristige Sicht die Unternehmenskultur prägen.

Eine unterstützende Rolle für bereits autorisierte Unternehmensentscheidungen nehmen strukturorganisatorische Vorkehrungen sowie ablauforganisatorische Maßnahmen im Implementierungsprozeß ein. Die Ausprägung struktureller Gestaltungsmaßnahmen hängt dabei vom Stellenwert des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes sowie von der Komplexität des Problemlösungsprozesses mit jeweils unterschiedlichem Partizipationsgrad ab.

Forschungsrelevant sind vor allem die Auswirkungen des Akzeptanz- und Konfliktverhaltens bzw. der genannten Koordinationsmaßnahmen auf

¹ vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp.828.

² vgl. Gaugler; 1992; Sp.1801 f.

³ vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp.833.

veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen nach erfolgter Implementierung, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit eruiert werden.

5.1. Die Rolle der Akzeptanz personalpolitischer Entscheidungsträger

Um eine Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in eine unternehmenspolitische Konzeption zu erreichen, müssen die betroffenen Mitarbeiter von der Notwendigkeit von Fremdbezugsstrategien überzeugt werden. Wie bereits an anderer Stelle aufgezeigt, stoßen unterschiedliche Interpretationen, Grundeinstellungen und Begriffsauffassungen auf Akzeptanzbarrieren. Folglich ist eine Information der betroffenen Mitarbeiter erforderlich, die eine Verminderung der Komplexität der Implementierungsprobleme bezwecken und Widerstände gegen die Umsetzung eines Fremdbezugskonzeptes vermeiden sollen.⁴ Je wichtiger die Akzeptanzsicherung für die Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ist, desto umfangreicher muß die Informationspolitik des Managements den zu erwartenden Akzeptanzbarrieren Rechnung tragen.⁵

Es ist jedoch durchaus möglich, daß der Implementierungsprozeß ohne jegliche Akzeptanzhindernisse verläuft. In diesen Fällen spielt konsequentermaßen das Konfliktmanagement keine Rolle. Stattdessen stellt sich im Rahmen der Akzeptanzproblematik die Frage, welche Funktionen Implementierungsstrategien und Implementierungsstrukturen als Elemente der prozeßbezogenen Kontextvariablen einnehmen bzw. welche Hintergründe für fehlende Akzeptanzbarrieren ausfindig gemacht werden können.

Sind Akzeptanzschranken im jeweiligen Unternehmen tatsächlich vorhanden, so ist eine Differenzierung nach dem jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträger sinnvoll. Dabei ist es nicht ausgeschlossen, daß auch Gemeinsamkeiten und ähnliche Schwerpunkte

⁴ vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp.833; Gaugier; 1992; Sp.1801 f.

⁵ vgl. Drumm; Scholz; 1988; S.231. Das von Drumm und Scholz generierte Akzeptanztheorem bildet nicht die theoretische Grundlagen der vorliegenden empirischen Untersuchung. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Anwendbarkeit dieses theoretischen Konstruktes auf das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes überprüft.

bei der Bestimmung der Akzeptanzbedingungen durch den betroffenen Entscheidungsträger existieren.

Im Hinblick auf die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat ist zunächst zu beurteilen, inwiefern eine Implementierung auch ohne Akzeptanz der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger realisierbar ist. Dieser Implementierungsvorgang gestaltet sich in diesem Fall konfliktfrei, weil die Arbeitnehmerseite nicht über ausreichende Machtmittel verfügt.

5.1.1. Informationspolitik des Managements bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Ausgehend von den unternehmenspolitischen Zielvorstellungen des Fremdbezuges ist die Implementierung als Bestandteil der Realisierungsphase des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes zu betrachten. Um die Komplexität der Implementierungsproblematik zu handhaben, ist das Management dazu gehalten, eine zielkonforme Informationspolitik gegenüber den betroffenen Mitarbeitern im jeweiligen Unternehmensbereich zu betreiben. Eine umfassende Information dient zwar zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen sowie der industriellen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat, jedoch hat im allgemeinen eine "zielgerechte Informationspolitik"⁶ den Zweck einer Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern.⁷

Angesichts der unterschiedlichen Auffassungen und Deutungen des Begriffes des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes⁸ hat die Informationspolitik des Managements die Aufgabe, den betroffenen Mitarbeitern Transparenz über jene ökonomischen Zusammenhänge zu verschaffen, die zur Entscheidung für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz führen. Mit zunehmender Verbreitung von Outsourcing- bzw. Fremdbezugs-

⁶ Marr; Kötting; 1992; Sp.833.

⁷vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp.834. Macharzina gibt einen empirisch fundierten Überblick über das informationspolitische Verhalten von Unternehmen. In seiner eigenen Untersuchung kommt er zum Ergebnis, daß selbst in Großunternehmungen der Schwerpunkt der Informationspolitik auf der zielgerechten Verhaltensbeeinflussung liegt, obwohl deren informationspolitischen Ziele im Rahmen einer "mitarbeiterorientierten Führung" proklamiert werden, vgl. Macharzina; 1990; S. 73 ff.

⁸ vgl. die Ausführungen unter 1.3. in dieser Arbeit.

strategien am Markt bildet sich zwar ein verbessertes Begriffsverständnis der Arbeitnehmer heraus, jedoch bleibt der Legitimationsbedarf des Managements davon unbeeinflusst. Um eine Implementierung zu erleichtern, ist eine Bewußtseinsbildung der betroffenen Mitarbeiter für die Ziele des Managements durchaus sinnvoll.⁹ Auch aus leistungsmotivationalen Gründen fördert eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen die Umsetzung des Fremdbezugskonzeptes.

Der Einfluß des Partizipationsgrades auf den Implementierungserfolg ist in der Managementforschung¹⁰ sowie im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht eindeutig nachgewiesen. Einerseits ist davon auszugehen, daß eine Partizipation an Unternehmensentscheidungen mögliche Akzeptanzbarrieren auflöst und somit der Mitarbeiter den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als Chance sieht. Andererseits ist bei einem ausgeprägten Arbeiterbewußtsein die Teilhabe der Mitarbeiter an unternehmenspolitischen Entscheidungen für die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes eher hinderlich, weil mit der Erhöhung des Fremdpersonalanteils eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder sogar ein möglicher Arbeitsplatzverlust verbunden ist und folglich der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz von der Belegschaft des Werkbestellers konterkariert wird.

Im Hinblick auf die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat ist eine offene Informationspolitik durchaus förderlich. Sie erhöht tendenziell das Vertrauen des Betriebsrates und verbessert die Zusammenarbeit zwischen den Betriebspartnern. Bei möglichen Konflikten ist durch die Einbeziehung des Betriebsrates mit einer erhöhten Kompromißbereitschaft zu rechnen. Folglich werden jene dysfunktionalen Auswirkungen von Konflikten vermieden, die den Implementierungserfolg beeinträchtigen könnten.

Eine restriktive Informationspolitik in Form einer Geheimhaltung von Informationen ist vor allem dann sinnvoll, wenn durch die Informationsaufnahme und -verarbeitung Abwehrmechanismen von der

⁹ vgl. Macharzina; 1990; S.74; Marr; Kötting; 1992; Sp.835.

¹⁰ vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp.834. Staehle; 1994; S.507 ff. gibt einen Überblick über die empirischen Befunde der Organisationsforschung, die den Zusammenhang zwischen Partizipationsgrad und Implementierungserfolg analysieren. Es dominieren überwiegend situative Ansätze, die sich auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung konzentrieren.

Arbeitnehmerseite zu erwarten sind.¹¹ Dieses Verhalten kommt dadurch zum Ausdruck, daß lediglich die geltenden rechtlichen Informationspflichten vom Management wahrgenommen werden. Alle darüber hinausgehenden Informationen werden jedoch aufgrund eines drohenden Machtverlustes von der Unternehmensleitung zurückgehalten.¹²

Die zeitliche Gestaltung des Implementierungsprozesses spielt für die Realisierung des Fremdbezugskonzeptes eine besondere Rolle. Als mögliche Zeitpunkte für die Information der Arbeitnehmerseite kommen die Planungsphase, die Entscheidungsphase sowie die Durchsetzungsphase in Betracht.¹³ Gegebenenfalls begünstigt auch ein iteratives Vorgehen die Durchsetzung tiefgreifender Reorganisationsprozesse, weil eine sukzessive Anpassung der betroffenen Mitarbeiter an veränderte Strukturen gewährleistet wird und die Vorgehensweise bei der Implementierung an situative Gegebenheiten schrittweise adaptiert werden kann.¹⁴ Demgegenüber löst eine Implementierungsstrategie des "Bombenwurfes"¹⁵ Widerstände und Akzeptanzbarrieren bei den Betroffenen aus, die jedoch aufgrund des Einsatzes wirksamer Machtmittel und aufgrund des Überraschungseffektes die Einflußmöglichkeiten der Mitarbeiter gegen das Fremdbezugskonzept eindämmen. In einer solchen Situation wird die Arbeitnehmerseite in Hinblick auf die Dringlichkeit des Fremdbezuges vor vollendete Tatsachen gestellt¹⁶, weil die Geschäftsleitung andernfalls das Fremdbezugskonzept als nicht durchsetzbar erachtet.¹⁷ Insbesondere werden dann die Informationen über den Eigenpersonalabbau von der Unternehmensleitung geheimgehalten. Die Entscheidungsvorbereitung vollzieht sich dabei innerhalb eines kleineren Entscheidungsgremiums der Unternehmensleitung unter Ausschluß der Betroffenen.¹⁸ Eine Partizipation der Arbeitnehmer oder deren Interessenvertretung wird vom Management kategorisch abgelehnt, weil eine Mitgestaltung vor

¹¹ vgl. Macharzina; 1990; S.73.

¹² vgl. Macharzina; 1990; S.35.

¹³ vgl. die skizzierten Phasen eines Problemlösungsprozesses nach Hentze; 1994; S.66 ff.

¹⁴ vgl. Kirsch; Esser; Gabele; 1979; S.269.

¹⁵ verstanden als Implementierungskonzept ohne jegliche Partizipation; vgl. Kirsch; Esser; Gabele; 1979; S.180.

¹⁶ vgl. Kirsch; Esser; Gabele; 1979; S.268.

¹⁷ vgl. Kirsch; Esser; Gabele; 1979; S.180.

¹⁸ vgl. ebenda.

Umsetzung der Fremdbezugsstrategie die Implementierungsproblematik vergrößern oder die Externalisierung gar gefährden würde.

Wird dagegen eine frühzeitige Information aller betroffenen Mitarbeiter von der Unternehmensleitung gewünscht, so muß danach differenziert werden, ob die Ziele einer offenen Informationspolitik sich auf die Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter oder auf die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen konzentrieren. Bspw. können alle wirtschaftlichen Entscheidungen im Rahmen der Mitarbeiterinformation von vorneherein ausgeklammert werden, die ein erhöhtes Konfliktpotential vermuten lassen. Dies gilt insbesondere für Personalabbaumaßnahmen, bei denen die Information des Betriebsrates zwar "rechtzeitig und umfassend" nach Maßgabe der §§ 92, 106 und 111 BetrVG erfolgen muß, jedoch die mitbestimmungsfreie unternehmerische Entscheidung einer Ausgliederung oder einer Fremdvergabe werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen als unwiderruflich verkündet wird. Folglich wird der Betriebsrat als Konsequenz der geplanten Umstrukturierung erst während der Durchführungsphase des Personalabbaus mit einbezogen.

Eine Anlehnung der Informationspolitik an Mitarbeiterbedürfnisse ist in der Regel mit einer Partizipation der Arbeitnehmerinteressenvertretung in allen Phasen des Planungsprozesses verbunden. Diese offene Kommunikation zwischen den Betriebspartnern wird sowohl durch formale Regelungen, wie z.B. freiwillige Betriebsvereinbarungen, als auch durch informale vertrauensbildende Maßnahmen aufrechterhalten. Der Machtvorsprung des Managements schwindet somit bei einer mitarbeiterorientierten Informationspolitik.¹⁹ Dabei bestimmt die Intensität der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen den zeitlichen Verlauf des Implementierungsprozesses sowie den Implementierungserfolg. Es ist davon auszugehen, daß zwar einerseits durch die frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertreter soziale Ziele stärker in den Vordergrund treten und den Akzent zuungunsten wirtschaftlicher Ziele verschieben, jedoch andererseits die Entscheidung für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz vom überwiegenden Teil der Belegschaft mitgetragen wird, falls die Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter mobilisiert werden kann.²⁰

¹⁹ zum Begriff einer mitarbeiterorientierten Informationspolitik, vgl. Macharzina; 1990; S.74.

²⁰ vgl. Kirsch; Esser; Gabele; 1979; S.300 ff.

In drei der befragten Unternehmen wurde die Implementierungsstrategie des "Bombenwurfs" verfolgt. Jegliche Vorhaben, welche die Mitarbeiterinteressen nur annähernd beeinträchtigen konnten, wurden geheimgehalten. Dies traf insbesondere für die Umsetzung von Fremdbezugsstrategien zu. Die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat waren von massivem gegenseitigen Mißtrauen geprägt. Das Management wollte in jedem der drei Unternehmen den Machtvorsprung durch Informationen sichern, um wirtschaftliche Ziele einfacher durchsetzen zu können. Eine Teilhabe der Belegschaft an Unternehmensentscheidungen wurde nur nach außen hin deklariert, jedoch wurden die essentiellen Informationsbedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter, vor allem jene der Arbeitsplatzsicherheit, nicht berücksichtigt.

Eine Information der Arbeitnehmerinteressenvertretung fand in fünf Betrieben kurz vor Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes statt. In allen anderen Phasen des Entscheidungsprozesses wurde die Arbeitnehmerinteressenvertretung faktisch isoliert, obwohl die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger eine Partizipation bei allen Unternehmensentscheidungen grundsätzlich bejahten. Dabei wurden wirtschaftliche Entscheidungen über Rationalisierungsvorhaben der Arbeitnehmerseite grundsätzlich vorenthalten. Erst bei konkreter Terminierung der durchzuführenden Maßnahmen wurden der Betriebsrat sowie die betroffenen Arbeitnehmer in die Entscheidung mit einbezogen. Dies hatte zur Folge, daß die Arbeitnehmerseite erst nach feststehender Realisierung der Fremdbezugsstrategie ein Gegenkonzept zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz entwickeln konnte, über welches jedoch nicht verhandelt wurde.

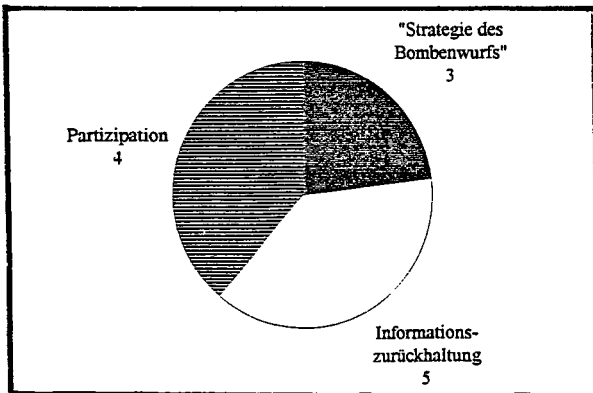
Eine Partizipation der betroffenen Arbeitnehmer in allen Phasen des Entscheidungsprozesses über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz wurde in vier Unternehmen praktiziert. Die Unternehmensleitung orientierte ihre Informationspolitik an den Interessen und Informationsbedürfnissen der Belegschaft. Dabei wurden in zwei Unternehmen die Mechanismen der Informationsweitergabe und der Planrevision bei einem Veto der Arbeitnehmerseite explizit in Betriebsvereinbarungen festgelegt. Von allen befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern wurde die mitarbeiterorientierte Informationspolitik auf die vertrauensvollen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat und auf eine langjährige Tradition der Betriebspartnerschaft zurückgeführt. Nur in

einem dieser Unternehmen drohten bei einer Geheimhaltung von Informationen Gegenmaßnahmen der Belegschaft in Form von spontanen Arbeitsniederlegungen.

Das Management mußte somit in den genannten Unternehmen schon in seinen Vorüberlegungen eine sozialverträgliche Ausgestaltung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in Erwägung ziehen und aufgrund eines zu erwartenden Abstimmungsmechanismus mit der Arbeitnehmerseite einen längeren Planungszyklus zugrundelegen.

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen ein differenziertes Informationsverhalten auf der Arbeitgeberseite (vgl. Abbildung 9). Bei einer umfassenden Information der Arbeitnehmer existieren informale Verhaltensmuster, wie z.B. eine Konsenskultur oder auch Rituale der spontanen Arbeitsniederlegungen, die den Kontext des Implementierungsprozesses mitbeeinflussen. Andererseits ist davon auszugehen, daß das Management im Falle der Desinformation oder der verspäteten Informationsweitergabe an die Arbeitnehmervertretung die Rolle der Informationspolitik in der zielgerechten Verhaltensbeeinflussung sehen.²¹ Demzufolge werden Informationen über einen möglichen Personalabbau zurückgehalten, um den Implementierungserfolg angesichts verschärfter sozioökonomischer Rahmenbedingungen nicht zu gefährden.

Abbildung 9: Informationspolitik des Managements bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in 12 Unternehmen



²¹ Dies korrespondiert im wesentlichen mit den empirischen Ergebnissen von Macharzina; 1990; S.73 ff.

5.1.2. Die Notwendigkeit der Akzeptanz bei der Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Bisher wurde die Rolle der Informationspolitik im Rahmen der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes skizziert. Die informationspolitischen Maßnahmen, die vor und während des Implementierungsprozesses zur organisatorischen Ausgestaltung kommen, sind vor dem Hintergrund einer unternehmenspolitischen Entscheidung zu sehen. Die Akzeptanzsicherung besitzt im Hinblick auf die Konkretisierung des Fremdbezugskonzeptes einen höheren Stellenwert, weil entweder der Implementierungsprozeß durch Akzeptanzbarrieren verzögert oder der Implementierungserfolg durch Widerstände der betroffenen Mitarbeiter beeinträchtigt werden kann.²² Dabei muß zunächst zwischen der Verhaltensakzeptanz und der Einstellungsakzeptanz als zueinander komplementären Komponenten differenziert werden.²³ Die Verhaltensakzeptanz ist durch das geäußerte Verhalten der betroffenen Mitarbeiter zu erkennen, bei denen die Handlungsbereitschaft zur Billigung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes weder durch personelle Widerstände noch durch Gruppennormen restringiert wird. Die Einstellungsakzeptanz veranlaßt die jeweiligen Mitarbeiter zur Zustimmung und basiert auf einer Kompatibilität des Fremdbezugskonzeptes mit dem Wertesystem der Betroffenen. Sowohl die Verhaltens- als auch die Einstellungsakzeptanz kommen als notwendige Bedingungen für die Implementierung nur dann zum Tragen, wenn die Arbeitnehmerseite über Machtmittel verfügt, die eine Durchsetzung von Arbeitgeberinteressen ohne jegliche Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen verhindern können.

Liegen keinerlei Akzeptanzbarrieren aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter vor, so ist davon auszugehen, daß die Akzeptanzsicherung und die Konflikt-handhabung für die Implementierung ohne Bedeutung sind. Solange keine formalen Bestimmungsfaktoren, wie z.B. freiwillige Betriebsvereinbarungen, existieren, spielt die Partizipation bei der Bestimmung der Implementierungsstrategien bzw. -strukturen keine Rolle. Es verbleiben lediglich Fähigkeitsbarrieren, die im Implementierungsprozeß überwunden werden müssen. Folgt man dem Promotorenmodell

²² vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp.829 ff.

²³ vgl. Manz; 1983; S.178.

nach WITTE²⁴, so konzentrieren sich dann die organisationalen Aktivitäten auf die Information und gegebenenfalls die Schulung der betroffenen Mitarbeiter durch entsprechende Fachpromotoren.²⁵ Der Einsatz von Machtpromotoren als Prozeßförderer mit entsprechender Sanktionsgewalt ist im Falle fehlender Akzeptanzbarrieren für die Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes somit nicht erforderlich. Da der Implementierungsprozeß ohne nennenswerte Widerstände gestaltet werden kann, ist eine simultane Abfolge der Planungsaktivitäten ohne zeitliche Verzögerungen realisierbar.

In der Hälfte der befragten Unternehmen wurde die Umsetzung des Fremdbezugskonzeptes ohne Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter bzw. des Betriebsrates ermöglicht. Die Arbeitnehmerinteressenvertretung verfügte in diesen Unternehmen weder über formale noch über informale Machtgrundlagen gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz. In einem weiteren Unternehmen wurde die Zustimmung des Betriebsrates als konstitutiv für die Realisierung von Fremdbezugsstrategien von den personalpolitischen Entscheidungsträgern eingeschätzt.

In zwei Betrieben der Automobilindustrie konnte der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz ohne Akzeptanz der Arbeitnehmerseite nicht durchgesetzt werden. Als Sanktionsmittel wurde in einem Betrieb die Verweigerung von Überstunden genannt. Im anderen Betrieb drohten sogenannte wilde Streiks, wenn die Arbeitnehmervertretung ihre Zustimmung nicht erteilte. In beiden Betrieben waren die Betriebspartner an ein Abstimmungsverfahren über eine freiwillige Betriebsvereinbarung gebunden, welches die Planungszyklen, die Informationsmodalitäten und den Verbindlichkeitscharakter der Entscheidungen über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz festlegten.

In drei anderen Unternehmen beurteilten die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger die Notwendigkeit der Akzeptanz unterschiedlich. Im wesentlichen hielten sie eine Umsetzung des Fremdpersonaleinsatzes ohne Akzeptanz der Arbeitnehmerseite als dysfunktional für die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat.

²⁴ vgl. Witte; 1973; S.16 ff.

²⁵ Die Koordinations- und Steuerungsmechanismen werden im Kapitel 5.3. ausführlich diskutiert.

Die Evaluation empirischer Resultate zeigt, daß nur bei einer ausgeprägten Machtposition des Betriebsrats die Akzeptanz als "conditio sine qua non" vorliegt. In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe wird die Akzeptanz allenfalls als förderlich für die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat interpretiert. Dies ist darauf zurückzuführen, daß das Management im Hinblick auf die Effizienz der Implementierung die Existenz von möglichen Akzeptanzbarrieren scheut.²⁶

Im folgenden Abschnitt werden aus Sicht der jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträger konkrete Akzeptanzbedingungen für die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes herausgearbeitet. Dabei wird kurz erläutert, welchen Beitrag wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Akzeptanzforschung für den Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes leisten können. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung können die Akzeptanzbedingungen jedoch nur dann als Element einer intervenierenden Variablen im Implementierungsprozeß interpretiert werden, wenn im jeweiligen Betrieb die Notwendigkeit der Akzeptanz nachgewiesen ist.

5.1.3. Akzeptanzbedingungen zur Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Im Hinblick auf die Handhabung der Implementierungsproblematik ist aus Sicht der Unternehmensleitung eine Kenntnis der Akzeptanzbedingungen durchaus sinnvoll. Dabei muß zunächst zwischen personellen und situativen Akzeptanzbarrieren unterschieden werden, die betriebspezifisch variieren. Um die Komplexität des Implementierungsprozesses adäquat abzubilden, wird in den folgenden Ausführungen dieser Arbeit zwischen den Akzeptanzbedingungen aus der Perspektive des Managements bzw. des Betriebsrats differenziert. Es wäre jedoch unangebracht, wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Akzeptanz- und Innovationsforschung kritiklos zu übernehmen, welche sich überwiegend mit der Einführung von Informationstechnologien und Neuerungen in der Bürokommunikation befassen und tendenziell von einem Allgemeingültigkeitsanspruch

²⁶ vgl. Bruch; 1997; S.472.

ausgehen.²⁷ Definiert man den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als instrumentale Innovation²⁸ einer Fremdbezugsstrategie bzw. als Element einer Restrukturierung, so liegen die Schwerpunkte der Akzeptanzproblematik eher auf der Ebene von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen bzw. von Gruppenbeziehungen als auf der Ebene Mensch-Technik, die überwiegend Gegenstand der Akzeptanzforschung ist.

MANZ zieht bei der Rezension wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Akzeptanzforschung einen Vergleich zur Evaluations- und Implementationsforschung.²⁹ Er konzentriert sich jedoch bei seiner Untersuchung über Akzeptanzforschung auf Zusammenhänge zwischen Bediener- bzw. Nutzerakzeptanz von technologischen Innovationen und der gesamtorganisatorischen Akzeptanz.³⁰ MANZ kritisiert eine mangelnde Integrativität dieser Akzeptanzformen und klassifiziert schließlich die Akzeptanzforschung als Forschungsansatz innerhalb des Technology Assessment.³¹

Wie bereits oben erwähnt ist eine Fokussierung der Akzeptanzforschung auf den Problemkomplex der Technik³² kaum hilfreich für die Eruiierung der Akzeptanz von instrumentalen Neuerungen in einer Organisation. Die Akzeptanzbarrieren der betroffenen Mitarbeiter sowie deren Auswirkungen auf die innerbetriebliche Zusammenarbeit bleiben in der Akzeptanzforschung lediglich ein Randphänomen.

Für den Bereich der betrieblichen Personalplanung wird die Akzeptanz als Erfolgsfaktor zur Einführung neuer Planungsmethoden bzw. -konzeptionen von DRUMM und SCHOLZ erachtet. Beide Autoren gehen bei der Eruiierung von Akzeptanzbedingungen für Personalplanungsmethoden und -konzeptionen in ihrem formulierten Akzeptanztheorem davon aus, daß alle betroffenen Mitarbeiter die innovative Konzeption verstehen und deren Anwendungsbedingungen kennen müssen, damit die Implementation

²⁷ vgl. Wiendick; 1992; Sp.89 ff.; Drumm; Scholz; 1988; Picot; Reichwald; 1984; Müller-Böling; Müller; 1986; Manz; 1983. Köhlmann; 1988; kritisiert zu Recht eine Bedeutungseingrenzung der Akzeptanzproblematik auf technische Innovationen.

²⁸ vgl. Gaugler; 1992; Sp.1798.

²⁹ vgl. Manz; 1983.

³⁰ vgl. Manz; 1983; S.197.

³¹ vgl. Manz; 1983; S.270 f.

³² vgl. Wiendick; 1992; Sp.92.

erleichtert wird³³. Das Zustandekommen der Akzeptanz wird durch ein geeignetes Implementierungsmanagement erklärt, welches sowohl technische und organisatorische als auch soziale Akzeptanzbedingungen für den Implementierungserfolg in Betracht zieht. Versteht man den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als Instrument einer innovativen, nicht-formalen Planungskonzeption, so ist davon auszugehen, daß zumindest die ersten beiden Bedingungen des Akzeptanztheorems - anhaltender Problemdruck bei den Personalplanern sowie Reduzierung des Problemdrucks durch effektive bzw. effiziente Lösungsvorschläge³⁴ - erfüllt sein müssen. Das Akzeptanztheorem scheint jedoch für Akzeptanz- und Implementierungsprobleme des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes nicht der geeignete Lösungsansatz zu sein. Gegen die Anwendbarkeit auf den Problemkomplex des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes sprechen vor allem methodische Mängel und problematische Annahmen bei der Formulierung dieses theoretischen Ansatzes,³⁵ die nachfolgend kurz skizziert werden.

Unter der primären Zielsetzung, Formen, Ursachen, Akzeptanz und Erfolg formaler Personalplanungsmethoden aus dem Bereich der sogenannten "operations research" zu eruieren, wurden von DRUMM und SCHOLZ zunächst 196 Großunternehmen standardisiert befragt, von denen lediglich 14 Unternehmen eine oder mehrere formale Planungsmethoden einsetzen.³⁶ Im weiteren Verlauf von Folgerhebungen reduzierte sich die Zahl der befragten Betriebe auf 21 Interviews von Personalplanern bzw. Stabsstelleninhabern in deutschen Großunternehmen verschiedener Branchen.³⁷ Die Befragungsform der dritten Erhebungsphase wandelte sich zu offenen Interviews mit strukturiertem Interviewleitfaden, welche zu aussagefähigeren Ergebnissen führten. Aus den gewonnenen Erkenntnissen von 21 Interviews wurde das Akzeptanztheorem für die Akzeptanz formaler Methoden generiert. Für nicht-formale Methoden wurden ebenfalls Akzeptanzbedingungen beschrieben und präskriptive Empfehlungen gegeben.³⁸

³³ vgl. Drumm; Scholz; 1988; zusammenfassend: Drumm; 1995; S.352.

³⁴ vgl. Drumm; Scholz; 1988; S.34 ff.; 235 ff.

³⁵ vgl. auch die vorgenommene Unterscheidung zwischen endogener und exogener Kritik nach Kieser; 1995; S.169 ff.

³⁶ vgl. Drumm; Scholz; 1988; S.11.

³⁷ vgl. Drumm; Scholz; 1988; S.14.

³⁸ vgl. Drumm; Scholz; 1988; S.15.

Aus formalen Gesichtspunkten ist kritisch anzumerken³⁹, daß die Auswahl der Interviewpartner ohne Berücksichtigung von Arbeitnehmern bzw. Betriebsräten ein vollständiges Bild über die Akzeptanzproblematik von Planungskonzeptionen vermissen läßt, obgleich DRUMM einräumt, daß "...Werthaltungen des betroffenen Personals durch methodische Innovationen verletzt werden können und dann zur Ablehnung von Innovationen beitragen".⁴⁰ Das Akzeptanztheorem als "komplexer und geschlossener theoretisch-methodischer Ansatz"⁴¹ beansprucht seine Allgemeingültigkeit aus den durchgeführten 21 Interviews sowohl für formale als auch für nicht-formale Planungsmethoden mit jeweils unterschiedlicher Intensität, obwohl die Akzeptanzbedingungen niemals im Rahmen vergleichbarer Erhebungen bzw. Studien über Personalplanungskonzeptionen oder -methoden überprüft wurden. Aufgrund des Allgemeinheitsgrades des Akzeptanztheorems wird selbst von den Autoren dessen einfache Widerlegbarkeit nicht in Abrede gestellt⁴² und ihm wegen des kleinen Stichprobenumfanges lediglich heuristische Bedeutung beigemessen.⁴³

Darüber hinaus bestehen fundamentale Zweifel an den von DRUMM und SCHOLZ getroffenen Annahmen. Es werden bei der Problemlösung durch die angewandte Planungsmethode lediglich ökonomische Effektivitäts- und Effizienzkriterien als Bedingung für eine erfolgreiche Implementation einer Planungskonzeption vorausgesetzt; soziale Faktoren werden a priori ausgeklammert. Stattdessen wird in der ersten Bedingung des Akzeptanztheorems ausschließlich auf das subjektive Empfinden eines Problemdrucks von Personalplanern abgestellt.⁴⁴ Bei der Erklärung des Implementierungserfolges bleiben sowohl fachliche als auch soziale Qualifikationen des Fachpromotors als Bestimmungsfaktoren unbeachtet. Dadurch wird suggeriert, daß Fähigkeitsbarrieren der betroffenen Anwender während des Implementierungsprozesses überwunden werden müssen und

³⁹ Aus Platzgründen muß eine detaillierte, kritische Auseinandersetzung mit dem von Drumm und Scholz formulierten Akzeptanztheorem unterbleiben. Insofern beschränkt sich die Kritik lediglich auf nicht-formale Planungsmethoden bzw. -konzeptionen.

⁴⁰ Drumm; 1995; S.354.

⁴¹ Drumm; 1995; S.352.

⁴² vgl. Drumm; Scholz; 1988; S.16.

⁴³ vgl. Drumm; 1988; S.352.

⁴⁴ vgl. Drumm;Scholz; 1988; S.35 f.

Willensbarrieren die Akzeptanz einer Planungskonzeption nicht beeinträchtigen.

Gerade die Akzeptanzbarrieren des Nichtwollens spielen für die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes eine maßgebliche Rolle, falls sichergestellt ist, daß die Akzeptanz als notwendige Bedingung für den Implementierungserfolg anzusehen ist. In den folgenden Ausführungen wird nach den Akzeptanzbedingungen der jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträger mit Ausnahme der Personalabteilung differenziert.

5.1.3.1. Akzeptanzbedingungen aus Managementperspektive

Unter Berücksichtigung der Zielvorstellungen des Managements, die bei der Erörterung der Interessen von Linienvorgesetzten⁴⁵ umrissen wurden, etabliert sich der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als unternehmenspolitisches Instrument nur dann, wenn eine Kompatibilität mit dem Zielsystem der Unternehmung gewährleistet ist. Im Rahmen von Fremdbezugsstrategien oder -konzepten kann jedoch selbst bei Erfüllung aller Entscheidungskriterien, wie z.B. Wirtschaftlichkeit oder Qualität, der Vorzug anderen Instrumenten einer Fremdbezugsstrategie gegeben werden. Ergänzend kommen die Einstellung gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz und die Risikobereitschaft des Managements sowie bereits existierende Erfahrungen mit dem Einsatz von Fremdpersonal auf Werkvertragsbasis als Akzeptanzbedingungen hinzu. Die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat sind aus der Sicht des jeweiligen Vorgesetzten ein wichtiger Faktor, der für den Implementierungsprozeß nicht ausgeklammert werden kann.⁴⁶ Inwieweit die Beeinträchtigung der industriellen Beziehungen als Akzeptanzhindernis des Managements angesehen werden kann, muß im weiteren Verlauf dieser Untersuchung noch eruiert werden. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, wirkt sich eine Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit bzw. des Qualitätsniveaus der werkvertragsfähigen Arbeitsleistung dysfunktional auf die Interessen des Managements aus. Erst wenn im

⁴⁵ vgl. die Ausführungen im Kapitel 4.2.

⁴⁶ vgl. Herrmann; 1998; S.63 ff.

Rahmen von bereits existierenden Fremdbezugskonzeptionen negative Erfahrungswerte seitens des Managements vorliegen, formiert sich innerhalb der Unternehmensleitung eine Akzeptanzbarriere gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz.

In den befragten Unternehmen wurden von acht Entscheidungsträgern im Management keinerlei Akzeptanzbedingungen genannt. Lediglich in vier Unternehmen wurde von einer abnehmenden Akzeptanz des Managements aufgrund einer nachhaltigen Verschlechterung des Qualitätsniveaus durch die Werkvertragsleistungen der Fremdfirmen berichtet. Sinkende Standards im Bereich der Arbeitssicherheit sowie wirtschaftliche Nachteile durch den Fremdpersonaleinsatz wurden in jeweils einem Betrieb genannt. In keinem der befragten Unternehmen wurden die genannten Kriterien als notwendig für eine erfolgreiche Implementierung erachtet, sondern allenfalls als wünschenswert deklariert.

Es ist also davon auszugehen, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz ohne nennenswerten Widerstand des Managements implementiert werden kann. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß die wirtschaftlichen Interessen der betroffenen Linienvorgesetzten im Zuge der Fremdvergabe berücksichtigt werden und die skizzierte Rolle als Machtpromotor⁴⁷ dem Linienmanager einen Gestaltungsspielraum verschafft, was von vorneherein die Bildung von Akzeptanzbarrieren ausschließt. Der Status des Linienvorgesetzten als Machtpromotor wird stattdessen eher effizienzfördernd für die Implementierung im Entscheidungsprozeß angesehen.⁴⁸

⁴⁷ vgl. Kapitel 4.2.2.

⁴⁸ vgl. Witte; 1992; Sp.559 ff.

5.1.3.2. Akzeptanzbedingungen aus Sicht des Betriebsrates

In Anlehnung an die bisherige Konzeption wird eine Institutionalisierung der Arbeitnehmerinteressen durch den Betriebsrat bei der Eruiierung der Akzeptanzbedingungen beibehalten⁴⁹, obwohl gleichermaßen individuelle Unterschiede beim Akzeptanzverhalten der Mitarbeiter nicht desavouiert werden. Da es sich beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz nicht um eine technische Innovation handelt, sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Akzeptanzforschung nicht oder nur bedingt anwendbar.⁵⁰ Die soziale Dimension spielt für die Akzeptanz des Betriebsrates gegenüber personalen und organisatorischen Aspekten ohne Zweifel die weitaus wichtigste Rolle, weil vor, während und nach der Realisierung des Fremdbezugskonzeptes verschlechterte Arbeitsbedingungen oder auch ein Personalabbau für die Belegschaft des Werkbestellers möglich sind. Inwieweit die Einstellungsakzeptanz zu Widerständen im Verhalten der betroffenen Mitarbeiter führt, hängt insbesondere von der Wissens- und der Wertstruktur der Arbeitnehmer sowie von den Machtgrundlagen des Betriebsrates ab.

Die Akzeptanzbedingungen des Betriebsrates stellen ein Gegengewicht zur wirtschaftlichen Entscheidung zum Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen dar, falls das Management ein Implementierungsmanagement unter der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen konzipieren muß. Im wesentlichen wird die Entscheidung für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz von der Arbeitnehmerseite mitgetragen, wenn die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder der Personalabbau für die Belegschaft des Werkbestellers vermieden oder zumindest eingeschränkt werden können.

Die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorschriften im Bereich der Arbeitssicherheit ist für den Betriebsrat insofern eine Voraussetzung zur Akzeptanz des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, als sich die Belegschaftsgruppen des Werkbestellers und des Werkunternehmers gegenseitig gefährden könnten. Darüber hinaus ist der Betriebsrat darauf

⁴⁹ vgl. die Erläuterungen unter 4.1. in dieser Arbeit.

⁵⁰ Die obengenannten Autoren aus der Akzeptanzforschung proklamieren zwar eine generelle Anwendbarkeit ihrer wissenschaftlichen Erkenntnisse auf jedes personalplanerische Problem, lassen jedoch die für den Implementierungsprozeß maßgebliche Instrumentalvariable der Partizipation außer Betracht. Die Rezension wissenschaftlicher Erkenntnisse zeigt folglich ein konzeptionelles Defizit in der personalwirtschaftlichen Akzeptanzforschung auf.

bedacht, etwaige Mängel bei der Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung aufzudecken, um eine Mitbestimmung im Sinne des § 99 BetrVG zu erwirken, falls die zugrundeliegende Vertragsform als Arbeitnehmerüberlassung adskribiert wird.⁵¹

Dagegen sind induzierte Personalabbauentscheidungen, die einen Fremdpersonaleinsatz erst ermöglichen, sowohl aus arbeitsrechtlicher Sicht als auch aus interessenspolitischen Erwägungen als ein Akzeptanzhindernis gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu werten. Die Arbeitnehmer werden in ihren Interessen, wie z.B. Arbeitsplatzsicherheit und der Verbesserung materieller Arbeitsbedingungen, beeinträchtigt, weil der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz aus Gründen der Arbeitsproduktivität, der Kostenersparnis und der Flexibilität vom Management erwogen wird. Partiiell werden diese wirtschaftlichen Vorteile vom Betriebsrat nicht in Abrede gestellt, sondern wird aus Gründen der Sicherung der Arbeitsverhältnisse der Stammebelegschaft ein Fremdpersonaleinsatz in bestimmten Tätigkeitsfeldern toleriert, in denen keine Qualifikationen des eigenen Personals vorhanden sind bzw. die Arbeitnehmer qualifikatorisch stark unterfordert sind. Stellt sich das Problem einer Beschäftigungssicherung für einheimische Standorte, so wird aus kurz- bis mittelfristiger Sicht eine Verschlechterung der materiellen Arbeitsbedingungen und ein geringfügiger Personalabbau seitens des Betriebsrates gebilligt, um langfristig betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern und das Management zu arbeitsplatzsichernden Investitionen zu bewegen. Ist die Machtposition des Betriebsrates ausgeprägt, so kann er zusätzlich seine Zustimmung an ein zu vereinbarendes Beschaffungsvolumen von Werkvertragsleistungen koppeln.

In der Hälfte der befragten Unternehmen lagen von Betriebsratsseite keine notwendigen Akzeptanzbedingungen vor. Sowohl individuelle Akzeptanzbedingungen als auch das Bestreben des Betriebsrates, das Management zur Einhaltung arbeits- und sozialrechtlicher Vorschriften zu verpflichten, wurden als Akzeptanzbedingungen artikuliert, jedoch beeinflussten diese nicht den Implementierungsprozeß.

Das Motiv der Verhinderung des Eigenpersonalabbaus dominierte in sechs untersuchten Betrieben. Diese Akzeptanzbedingungen wurden in drei

⁵¹ Die Adskription zur Arbeitnehmerüberlassung ergibt sich bei Vorliegen bestimmter Kriterien, die im Kapitel 1.3. erläutert wurden.

Unternehmen an ein bestimmtes Kontingent von Fremdfirmenmitarbeitern geknüpft. In drei anderen Unternehmen wurde eine Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen geduldet, solange keine betriebsbedingten Kündigungen erforderlich waren und die Aufgaben der Stammebelegschaft im "Kerngeschäft" unangestastet blieben. In einem dieser drei Unternehmen wurde der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz nur akzeptiert, wenn die Fremdfirmenmitarbeiter temporär eingesetzt waren, andernfalls wurde er abgelehnt.

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit als Ausprägung einer Betriebspartnerschaft wurde sowohl vom Management als auch vom Betriebsrat als Akzeptanzbedingung genannt, jedoch wurde diese Bedingung nicht als notwendig für den Implementierungsprozeß angesehen.

Es fällt auf, daß konkrete Akzeptanzbedingungen der Arbeitnehmerseite nur einen Einfluß auf den Implementierungsprozeß ausüben, wenn mitbestimmungspflichtige Tatbestände, wie z.B. Personalabbauentscheidungen, tangiert werden. Die Entscheidung zum Fremdbezug von Werkvertragsleistungen wird zwar unabhängig vom Verhalten des Betriebsrats realisiert, jedoch erfordert die Durchführung von vorbereitenden Personalabbaumaßnahmen eine Kompromißbereitschaft des Betriebsrats. Insofern werden die Akzeptanzbedingungen des Betriebsrats im Hinblick auf eine Antizipation von dysfunktionalen Konflikten im Implementierungsmanagement der Arbeitgeberseite eher berücksichtigt.⁵² Es ist folglich nur bedingt davon auszugehen, daß die Akzeptanz der personalpolitischen Entscheidungsträger als Element der prozeßbezogenen Kontextvariablen eine maßgebliche Rolle im Implementierungsprozeß spielt.

⁵² vgl. Marr; Kötting; 1992; Sp.832 ff.

5.2. Die Handhabung von Interessenkonflikten

Im Vorfeld der Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in ein Fremdbezugskonzept sind aufgrund divergierender Interessen der beteiligten personalpolitischen Akteure Konflikte wahrscheinlich. Im Zentrum des nun folgenden Abschnittes stehen Linienvorgesetzte und der Betriebsrat als Konfliktparteien. Die Personalabteilung bleibt dabei außerhalb der Betrachtung, weil sie im Entscheidungsprozeß keinen maßgeblichen Einfluß ausübt.¹ Darüber hinaus ist die Rolle der Personalabteilung entweder betriebspezifisch verschieden oder mit Legitimationsproblemen gegenüber der Unternehmensleitung bzw. den betroffenen Mitarbeitern behaftet,² so daß eine Zuordnung einer bestimmten Konflikt-handhabungsform zur jeweiligen interessenpolitischen Position der Personalabteilung nicht sinnvoll wäre.

Zunächst ist eine Definition der Konfliktfelder zwischen Management und Betriebsrat von Vorteil, um die Konflikt-handhabungsformen näher zu konkretisieren (vgl. Abbildung 10). Es ist davon auszugehen, daß das Konfliktmanagement den Implementierungsprozeß fördern kann, indem gemeinsame Problemlösungen erarbeitet werden und der organisatorische Wandel durch die Entwicklung des Fremdbezugskonzeptes tendenziell begünstigt wird.³ Andererseits dürfen dysfunktionale Auswirkungen von Interessenskonflikten nicht außer Acht gelassen werden. Die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat können von Mißtrauen geprägt sein, falls latente Konflikte nicht abgebaut werden. Durch die Externalisierung werden Mitarbeiter in ihren Interessen insofern beeinträchtigt, als sie entweder mit anderen Aufgaben betraut oder materiell schlechter gestellt werden oder ihren Arbeitsplatz bzw. ihre sozialen Kontakte zu Arbeitskollegen verlieren. Das Management muß deshalb die Auswirkungen von Motivationsverlusten, fehlender Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmenszielen und einer nachhaltigen Störung der Betriebspartnerschaft in seine Überlegungen mit einbeziehen.⁴

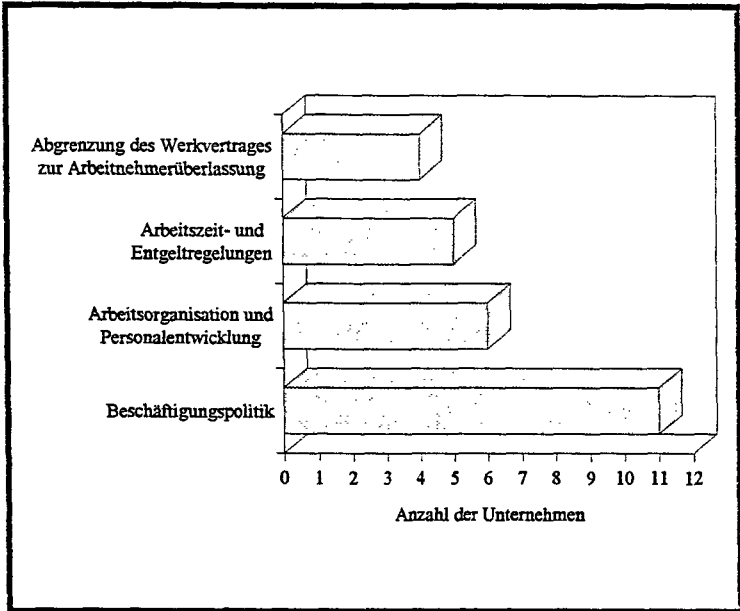
¹ vgl. die empirischen Ergebnisse unter 4.3.1. dieser Arbeit. Bruch sieht jedoch im Personalmanagement den zentralen Faktor für den Implementierungserfolg und empfiehlt eine "aktive gestaltende Rolle" für das Personalmanagement, ohne ihre Plausibilitätsüberlegungen empirisch zu begründen; vgl. Bruch; 1997; S.459 f.

² vgl. die Ausführungen unter dem Punkt 4.3.2.

³ vgl. die Zusammenfassung empirischer Ergebnisse aus der Konfliktforschung; Staehle; 1994; S.371.

⁴ vgl. Staehle; 1994; S.372.

Abbildung 10: Konfliktfelder zwischen Management und Betriebsrat in 12 Unternehmen
(Mehrfachnennungen möglich)



5.2.1. Konfliktfelder bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

In den bisherigen Ausführungen wurden die Interessen des Managements und der Arbeitnehmersvertretung erläutert. Die betrieblichen Zielvorstellungen über die Verbesserung des Qualitätsniveaus der Werkvertragsleistung, die Kostensenkung in den externalisierten Bereichen sowie die Erhöhung der Personaleinsatz- und Personalplanungsflexibilität werden teilweise auch vom Betriebsrat geteilt, jedoch hält dieser den Einsatz eigenen Personals für ein geeigneteres Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele. Es existiert somit anstelle eines Zielkonfliktes ein Dissens über den Einsatz adäquater Instrumente zur Zielerreichung.

Im wesentlichen konzentrieren sich die Konfliktfelder auf jene personalpolitischen Tatbestände, bei denen eine Beeinträchtigung von Betriebsrats- und Arbeitnehmerinteressen festgestellt wurde.⁵ Das liegt daran, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als Instrument einer Fremdbezugsstrategie entweder im Falle eines erhöhten Personalbedarfes oder erst nach Ablauf einer Personalabbauphase zum Tragen kommt. In beiden Fällen konfliktieren die Interessen zwischen Management und Arbeitnehmervvertretung, weil die Mitarbeiteranzahl die Größe des Betriebsrates determiniert und ein Rückgang des Eigenpersonalbestandes die Machtbasis der Arbeitnehmervvertretung schwächt. Darüber hinaus wird vom Management Druck auf die materiellen Arbeitsbedingungen ausgeübt. Durch einen permanenten Vergleich der Arbeitsproduktivität und der Wirtschaftlichkeit externer Leistungen mit der Eigenerstellung der werkvertragsfähigen Arbeitsleistung werden höhere Leistungsnormen für die eigene Belegschaft zugrundegelegt.⁶ Die beschäftigungspolitischen Aktivitäten des Betriebsrates zielen jedoch darauf ab, einen Leistungswettbewerb zwischen Eigen- und Fremdpersonal zu vermeiden. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz wird deshalb allenfalls in Bereichen mit erforderlichen Spezialqualifikationen oder bei sehr einfachen Tätigkeiten geduldet.

Auch in den Entscheidungsfeldern der Personalentwicklung und der Arbeitsorganisation konfliktieren die Interessen zwischen Management und Betriebsrat. Um eine Abgrenzung zwischen den Arbeitsbereichen der Belegschaftsgruppen von Werkbesteller und Werkunternehmer vornehmen zu können, wird eine Aufgaben- bzw. Arbeitsteilung von der Unternehmensleitung verfolgt, die mit der "Konzentration auf das Kerngeschäft" als unternehmenspolitisches Leitmotiv umrissen werden kann. Dementsprechend werden vorzunehmende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auf eine qualifikatorische Verbesserung des Eigenpersonals zur Bewältigung der Kernaufgaben gerichtet. In Bezug auf den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz werden diejenigen Mitarbeiter, die sich mit dem Fremdbezugskonzept identifizieren, in Führungs- und Koordinationsaufgaben geschult, während im Extremfall andere Mitarbeiter durch eine Arbeitsverdichtung einem höheren Leistungsdruck ausgesetzt sind.⁷ Dagegen verfolgt der Betriebsrat das Konzept, für seine

⁵ vgl. Kapitel 4.1.

⁶ vgl. Kock; 1990; S.55 ff.

⁷ vgl. Kock; 1990; S.53.

Belegschaft eine möglichst breite Einsatzbasis zu schaffen und Aufgabenfelder außerhalb des Kerngeschäftes in die bisherige Arbeitsorganisation zu integrieren. Die dazu erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen bezwecken eine breitere Qualifikation des eigenen Personals, wodurch die Beschäftigung durch einen Vorsprung an Know-how gesichert werden soll.

Die beschäftigungspolitischen Zielvorstellungen des Managements über eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Entlohnung korrespondieren mit der Forderung nach einer Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses.⁸ Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz hat dabei die Aufgabe, den Druck auf die materiellen Arbeitsbedingungen zu erhöhen, falls Lohnhöhe und Arbeitszeitregelungen zwischen Stammbeslegschaft des Werkbestellers und Fremdfirmenmitarbeitern voneinander stark abweichen. Für den Betriebsrat sind jedoch ohne beschäftigungssichernde Wirkung eine Flexibilisierung der Arbeitszeit oder gar materielle Lohneinbußen für die Arbeitnehmerschaft nicht hinnehmbar. Sind bspw. Überstunden erforderlich, so knüpft der Betriebsrat seine Zustimmung an beschäftigungspolitische Zugeständnisse des Managements für die Belegschaft. Im Falle von Kurzarbeit hat die Belegschaft zwar mit Einkommensverlusten zu rechnen, jedoch wird vom Betriebsrat vor Einführung der Kurzarbeit die Begrenzung des Fremdpersonalanteils gegenüber dem Management verlangt.

Konfliktträchtige Auswirkungen sind durch Interventionen des Betriebsrates bei jenen Werkvertragskonstruktionen zu erwarten, die nur unscharf zur Arbeitnehmerüberlassung abgegrenzt werden können. Um ein Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG zu erwirken, kann der Betriebsrat zur gerichtlichen Feststellung der zugrundeliegenden Vertragsform Klage erheben. Sind Fremdfirmenmitarbeiter tatsächlich in die Arbeitsorganisation des Werkbestellers eingegliedert, so ist nicht nur das Mitbestimmungsrecht für den Betriebsrat nach § 99 BetrVG gesichert, sondern es sind im Falle unerlaubter Arbeitnehmerüberlassung auch gerichtliche Schritte gegen die Unternehmensleitung wahrscheinlich. Die Realisierung weiterer Fremdbezugskonzepte stellt somit für das Management einen Risikofaktor dar, da der Betriebsrat über sein Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG beim Vorliegen entsprechender Voraussetzungen Einfluß auf die Unternehmensentscheidung zum Bezug

⁸ vgl. Gaugler; 1988; S.20.

werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen ausüben kann. Die Überprüfung werkvertraglicher Regelungen erweist sich folglich als zusätzlicher Konfliktgegenstand, weil der Betriebsrat Indizien für ein Scheitern des Werkvertragskonzeptes sucht und das Management eine Feststellungsklage vom Betriebsrat bzw. von betroffenen Arbeitnehmern verhindern möchte.

In elf untersuchten Betrieben konfligierten unterschiedliche beschäftigungspolitische Zielvorstellungen zwischen Management und Betriebsrat. Der Betriebsrat sah im zunehmenden werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz eine Gefahr für die Existenz der Arbeitsverhältnisse seiner Belegschaft. Um seine Machtbasis zu stärken und den Fremdpersonalanteil zu reduzieren, forderte er Neueinstellungen. Das Management intendierte dagegen eine Reduzierung des Personalbestandes durch direkte und indirekte Personalabbaumaßnahmen und reagierte mit einem Einstellungsstopp. Neben Kosteneinsparungen hatte diese "Verschlankung" das Ziel einer Arbeitsproduktivitätssteigerung, wobei sich bei steigendem Personalbedarf zusätzliche Ansatzpunkte für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz ergaben.

Der hohe Anteil der Betriebe mit der betrieblichen Beschäftigungspolitik als Konfliktgegenstand deutet darauf hin, daß beide Betriebspartner den Personalbestand als Indikator für die Durchsetzung ihrer personalpolitischen Interessen betrachten. Für das Konfliktmanagement ist deshalb die Personalbestandsentwicklung von erheblicher Bedeutung, weil beide Konfliktparteien beschäftigungspolitischen Fragestellungen einen hohen Wert beimessen.

In der Hälfte der befragten Unternehmen zählte der Bereich Arbeitsorganisation und Personalentwicklung zum Konfliktgegenstand zwischen Management und Betriebsrat. Die Unternehmensleitung verfolgte eine Strategie der "Konzentration auf das Kerngeschäft", bei der die Arbeitsteilung zwischen den Kompetenzen von Werkbesteller und Fremdfirma sowie eine räumliche Abgrenzung beider Arbeitsbereiche auf eine intensivere Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ausgelegt war. Dementsprechend lehnten sich die Personalentwicklungsmaßnahmen an dieses Konzept an. Außerhalb der Aufgabenfelder mit Kernkompetenzen des Werkbestellers lag der Akzent auf der Förderung von Führungsqualifikationen anstelle von Fachqualifikationen. Demgegen-

über startete der Betriebsrat eine Qualifizierungsoffensive, die auf eine Vergrößerung des Know-hows der Stammebelegschaft abzielte. Auch Aufgabengebiete außerhalb des bisherigen Arbeitsbereiches der Belegschaft, wie z.B. Wartung und Instandhaltung, sollten in das bisherige Tätigkeitsfeld integriert werden. Dadurch sollte eine weitere Arbeitsteilung vermieden werden, die aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung Angriffsflächen für weitere Externalisierungen bot.

Es fällt auf, daß arbeitsorganisatorische Entscheidungen, die eine umfassende Arbeitsteilung implizieren, erst im Zuge des Externalisierungsprozesses auf Interessengegensätze stoßen. Dieser Aspekt ist vermutlich auf die eher langfristige Ausrichtung von Umstrukturierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zurückzuführen, die in Verbindung mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz stehen. Folglich ist davon auszugehen, daß der Betriebsrat die fortschreitende Arbeitsteilung erst beim Vorliegen von Erfahrungswerten als Vorstufe für einen Personalabbau interpretiert und mit entsprechenden Personalentwicklungskonzepten zur Verhinderung weiterer Externalisierungen reagiert.

In fünf Unternehmen übte die Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen Druck auf materielle Arbeitsbedingungen aus. Die Arbeitszeitregelungen wurden an betriebliche Erfordernisse angepaßt und die Entlohnung stärker an die Arbeitsproduktivität gekoppelt. Der Betriebsrat forderte im Gegenzug beschäftigungssichernde Maßnahmen von der Unternehmensleitung. Im Falle einer Ausdehnung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes beabsichtigte der Betriebsrat, seine Mitbestimmungsrechte restriktiver auszuüben. Dies traf insbesondere für die Einführung von Kurzarbeit und für die Zustimmung zur Leistung von Überstunden zu.

Das Verhalten der Betriebspartner im Konfliktfeld der materiellen Arbeitsbedingungen legt zwar die Vermutung nahe, daß die Kompromißbereitschaft beider Konfliktparteien zunimmt, jedoch sind die geschilderten Einbußen der Arbeitnehmerseite am ehesten als "side-payment" im Sinne von CYERT/MARCH⁹ zu verstehen, die den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz aus langfristiger Perspektive nicht verhindert. Diese Konfliktverlagerung hat insofern bei weiteren

⁹ vgl. Cyert; March; 1963.

Konfliktepisoden ein Machtungleichgewicht zuungunsten der Arbeitnehmerseite zur Folge.

Die Feststellung der zugrundeliegenden Vertragsform des Fremdpersonaleinsatzes entwickelte sich in vier Unternehmen zeitweise zum Konfliktstoff. In einem weiteren Unternehmen verfestigte sich die unscharfe Abgrenzung des Werkvertrages zur Arbeitnehmerüberlassung zu einem dauerhaften, latenten Konflikt, der von gerichtlichen Auseinandersetzungen und von gegenseitigem Mißtrauen geprägt war. Die Kriterien des Werkvertrages wurden in allen fünf Unternehmen in regelmäßigen Zeitabständen vom Betriebsrat überprüft. Das Management veranlaßte aus diesem Grund eine sorgfältige Prüfung der Vertragsform durch die Rechtsabteilung und leitete unverzüglich erforderliche Korrekturmaßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation ein, um arbeitsrechtlichen Risiken vorzubeugen.

Hieraus wird deutlich, daß die Feststellung der zugrundeliegenden Vertragsform die rechtlichen Risiken für das Management des Werkbestellers erhöhen kann. Als Konsequenz hat das Management im Vorfeld des Implementierungsprozesses dafür Sorge zu tragen, daß die Umsetzung des Fremdbezugskonzeptes nicht gefährdet wird.

Die geschilderten Konfliktfelder lagen somit in unterschiedlicher Intensität in den einzelnen Betrieben vor. Bei der Lösung des Konfliktes müssen jedoch neben den formalen Konflikt-handhabungsmechanismen noch mikropolitische und informelle Aspekte berücksichtigt werden, die im folgenden Abschnitt erläutert werden.

5.2.2. Konflikt-handhabungsstile zwischen Management und Betriebsrat

Das Konfliktmanagement wurde zunächst in dieser Arbeit mit seinen positiven und negativen Implikationen für die Organisation definiert. Es liegt die Vermutung nahe, daß je nach betriebsspezifischer Situation eine "optimale" Konfliktlösung existiert, welche dysfunktionale Auswirkungen von Interessengegensätzen vermeidet und positive Konsequenzen fördert.

Diese Annahme impliziert jedoch, daß die betrachteten personalpolitischen Entscheidungsträger rational und im Interesse der Unternehmung zielgerecht handeln und ihr Interesse an einer konfliktfreien Lösung bekunden. Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß die personalpolitischen Akteure auch durch das zufällige Zusammentreffen von Entscheidungsgelegenheiten, Problemen bzw. Lösungen Entscheidungen treffen¹⁰ und den "Defekten" menschlichen Entscheidungsverhaltens, wie z.B. der selektiven Wahrnehmung und des Verdrängens von Problemen, unterliegen. Überdies prägen Machtaspekte den Konflikt- bzw. Problemlösungsprozeß und sorgen dafür, daß Unternehmensentscheidungen ausgehandelt werden.¹¹

Beim Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ist von einem breiten Spektrum von Konflikt-handlungsformen auszugehen, weil die überwiegend gegenläufigen Interessen zwischen Management und Betriebsrat Konfliktsituationen in unterschiedlicher Intensität hervorrufen. Der Konflikt wird insbesondere durch die Verfügbarkeit von Informationen bestimmt, deren Verteilung über das Machtgleichgewicht der personalpolitischen Akteure entscheidet. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als Instrument einer Fremdbezugsstrategie impliziert von vorne herein einen geringeren Eigenpersonalanteil nach Realisierung der Reorganisationsmaßnahmen, selbst wenn sich die Anzahl des eigenen Personals leicht erhöht. Darüber hinaus kann ein Anreizsystem für Führungskräfte in der jeweiligen Abteilung den Entscheidungsträger zur Durchführung von Rationalisierungskonzepten ermuntern, welche mit einem Personalabbau verbunden sind.

Legt man die Klassifikation von BLAKE/SHEPARD/MOUTON¹² zugrunde, so lassen sich in Abhängigkeit der Existenz von umkehrbaren Konflikten, eines möglichen Interessenausgleiches und von Einsätzen der betrachteten personalpolitischen Entscheidungsträger die folgenden Konflikt-handlungsformen für das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes kennzeichnen (vgl. Abbildung 11):

¹⁰ vgl. das "garbage can"-Modell von Cohen; March; Olsen; 1972; S.1 ff.

¹¹ vgl. March; Simon; 1958; S.129 ff.

¹² vgl. Blanke; Shepard; Mouton; 1964; S.13. Dieses in der Konfliktforschung etablierte Schema zur Klassifizierung von Konflikt-handlungsformen wurde im Rahmen der durchgeführten empirischen Erhebungen dem jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträger vorgelegt, um den praktizierten Konflikt-handlungsstil darin einzuordnen.

Abbildung 11: Einordnung der Konflikthandhabungsformen aus Sicht der befragten personalpolitischen Entscheidungsträger nach dem Schema von Blake, Sheppard und Mouton (Mehrfachnennungen möglich)

Konflikt unumgebar, Interessenausgleich unmöglich	Konflikt umgebar, Interessenausgleich unmöglich	Konflikt unumgebar, Interessenausgleich möglich	
Gewinn- Verlust-Machtkämpfe 1	Rückzug 1	Problemlösung 11	Hohe Einsätze
Drittparteienuurteil 1	Isolation 1	Teilen des Streitwertes 0	Mittlere Einsätze
Zufallsurteil 0	Indifferenz 0	Friedliche Koexistenz 0	Niedrige Einsätze

1) Gewinn-Verlust-Machtkämpfe

Bei dieser Konflikthandhabungsform halten beide Betriebspartner den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als essentiell für die Durchsetzung ihrer personalpolitischen Interessen und setzen im Konflikt sämtliche verfügbare Machtmittel ein. Die eklatante Konfliktbereitschaft äußert sich in Kampfmaßnahmen, wie z.B. "wilden" Streiks oder "kalten" Aussper-rungen. Beiden Konfliktparteien ist schon bei der Entstehung des Konfliktes bewußt, daß der Gewinn des einen Partners mit einem Verlust des anderen Partners verbunden ist, was einen distributiven Verhandlungs-prozeß auslöst. Streitpunkte im Sinne der Verhaltenstheorie über Arbeitnehmer - Arbeitgeberverhandlungen nach WALTON/McKERSIE¹³ sind die materiellen Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitsverhältnisse der Belegschaft des Werkbestellers, welche durch den Einsatz von Fremdpersonal verschlechtert bzw. gefährdet werden. Bei einer Verfestigung eines Interessenkonfliktes werden auch zuvor integrative Problemlösungen von beiden Konfliktparteien in Zweifel gezogen, wie

¹³ vgl. Walton; Mc Kersie; 1965; S.25 ff.

z.B. der Einsatz von Spezialfirmen zur Überbrückung eines temporären Arbeitsanfalls.¹⁴

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gab es einen Betrieb, bei dem diese Konflikt-handhabungsform nicht unüblich war. Der Betriebsrat intendierte, das Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in den Kontext aller mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten einzu-beziehen, um seine Verhandlungsposition zu stärken. Um seiner Machtstellung Nachdruck zu verleihen, veranlaßte er die Belegschaft zu spontanen Streiks. Die Kampf-bereitschaft war ein Ausdruck der Entschlossenheit der Arbeitnehmerschaft, die im befragten Betrieb durch eine langjährige Arbeitertradition gekennzeichnet war,¹⁵ und schränkte den Handlungsspielraum der Unternehmensleitung ein. In den verbleibenden Nischen wurden vom Management alle Möglichkeiten eines wirtschaftlichen Fremdpersonaleinsatzes ausgeschöpft, wobei der Aspekt der Sozialverträglichkeit eine untergeordnete Rolle spielte. Zum Zeitpunkt des Zweitinterviews wandelte sich jedoch die Konflikt-handhabungsform zum Kompromiß, bei dem im Zuge eines umfangreichen Personalabbaus die Machtgrundlage der Arbeitnehmerseite geschwächt wurde. In Bereichen außerhalb des Kerngeschäftes wurde vom Betriebsrat ein höherer Fremdpersonalanteil gebilligt, um im Gegenzug die Arbeitsplätze seiner Belegschaft in Form eines Standortkonzeptes zu sichern.

Die geringe Verbreitung dieser Konflikt-handhabungsform verdeutlicht, daß angesichts verschlechterter sozioökonomischer Rahmenbedingungen die Forderungen nach einer Reinternalisierung von Werkvertragsleistungen und nach einer Begrenzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auch mit Kampfmaßnahmen nicht zu erreichen sind. Insofern bewirkt der Personalabbau eine Entschärfung des Konfliktes, jedoch vergrößert sich die Angriffsfläche für weitere Externalisierungen, falls der Personalbedarf ansteigt.

2) Drittparteienurteil

Im Gegensatz zur vorangegangenen Konflikt-handhabungsform funktionieren die Konfliktlösungsmechanismen zwischen den Betriebspartnern nicht, weil die Konfliktsituation von gegenseitigem Mißtrauen gekennzeichnet ist. Beide Konfliktparteien gehen davon aus, daß weder ein

¹⁴ vgl. Herrmann; 1998; S. 65.

¹⁵ vgl. auch die Ausführungen unter 4.1.2.1.

Interessenausgleich noch eine Umgehung des Konfliktes möglich ist. Der beidseitige Einsatz von Machtmitteln bewirkt ein annäherndes Machtgleichgewicht, wobei keiner der Betriebspartner zum Nachgeben bereit ist. Demgegenüber bewirkt die Androhung negativer Sanktionen durch eine Partei eine erzwungene Akzeptanz der anderen Konfliktpartei.¹⁶ Zur Beilegung des Konfliktes ist deshalb eine neutrale, externe Instanz erforderlich. Die Rolle der Drittpartei wird entweder durch das Einverständnis von Management und Betriebsrat oder im Falle einer außergerichtlichen Instanz durch rechtliche Grundlagen legitimiert. Dies hat zur Folge, daß beide Betriebspartner das Drittparteiurteil akzeptieren. Die Einigungsstelle scheidet jedoch mangels rechtlicher Voraussetzungen als Konfliktlösungsinstanz aus, weil der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz nicht zu den mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes gehört.

In einem der befragten Unternehmen verfestigten sich die Interessengegensätze zu latenten Konflikten. Die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat war von Mißtrauen geprägt und wurde von der Arbeitnehmersvertretung auf das Fehlen eines kooperativen Führungsstils zurückgeführt. Da keine exakte Trennung zwischen den Formen der Arbeitnehmerüberlassung und des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes von der Unternehmensleitung vorgenommen wurde, versuchte der Betriebsrat durch eine Feststellungsklage ein gerichtliches Urteil zu erwirken. Daraufhin setzte das Management strengere Maßstäbe bei der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen an und stellte die Realisierung weiterer Auslagerungskonzepte zurück.

Es fällt auf, daß das Drittparteiurteil als Konflikt-handhabungsform nur im Kontext dysfunktionaler Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat sowie bei einer unscharfen Abgrenzung des Werkvertrages zur Arbeitnehmerüberlassung zustande kommt. Bei einem Funktionieren innerbetrieblicher Konflikt-handhabungsmechanismen ist eine außerbetriebliche Konfliktlösungsinstanz nicht erforderlich. Darüber hinaus bieten sich bei der Einhaltung aller Werkvertragskriterien keine Ansatzpunkte für eine gerichtliche Beilegung des Konflikts.

¹⁶ vgl. Dorow; 1978: S.202.

3) Rückzug

Aufgrund eines Machtungleichgewichtes zwischen den Betriebspartnern wird der machtunterlegenen Konfliktpartei ein Rückzug zur Umgehung der Interessensgegensätze ermöglicht. Um den Konflikt zu entschärfen und gleichzeitig einem Gesichtsverlust vorzubeugen, wird die nachgebende Partei von der betrieblichen Notwendigkeit des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes überzeugt. Der Externalisierungsprozeß vollzieht sich ohne nennenswerte Implementierungsprobleme, weil die Betriebspartnerschaft weniger von der Polarisierung der Interessen als von einem "common sense" bei der Lösung betrieblicher Probleme geprägt ist, der auf die einseitige Anspruchsanpassung der unterlegenen Konfliktpartei zurückzuführen ist.¹⁷

Diese Konflikthandhabungsform war lediglich in einem Betrieb anzutreffen. Der Rationalisierungsdruck hatte sich erst anfangs der neunziger Jahre verstärkt. Demzufolge wurden Externalisierungskonzepte ohne Beeinträchtigung von Arbeitnehmerinteressen realisiert. Die Wertebasis der Belegschaft war durch eine ausgeprägte professionelle Orientierung mit Tendenzen zu einem Berufsethos geprägt, so daß die interessenpolitischen Positionen von Management und Betriebsrat nicht polarisiert wurden. Das Bewußtsein des Betriebsrates entwickelte sich erst, nachdem die Belegschaft durch den zunehmenden Rationalisierungsdruck eine stärkere Wahrnehmung ihrer Interessen über den Betriebsrat eingefordert hatte.

Die geringe Ausprägung dieser Konflikthandhabungsform zeigt, daß die Arbeitnehmerseite der Durchsetzung ihrer personalpolitischen Interessen beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz keinen hohen Wert beimißt, weil weder die materiellen Arbeitsbedingungen noch der Bestand ihrer Arbeitsverhältnisse beeinträchtigt und Fremdbezugskonzepte folglich nicht als latente Bedrohung interpretiert werden. Dies bestätigt die Annahme, daß die professionelle Orientierung am Wertesystem der Arbeitnehmer die Durchsetzung von unternehmenspolitischen Ziele eher unterstützt als verhindert.¹⁸

¹⁷ vgl. Dorow; 1978; S.203.

¹⁸ vgl. Kerr; Mathews; 1995; Sp.1027.

4) Isolation

Die Dominanz einer der beiden Konfliktparteien äußert sich durch den Einsatz umfangreicher Machtmittel, wie z.B. der Manipulation, der Überzeugung zum Externalisierungsvorhaben sowie der selektiven Weitergabe von Informationen¹⁹ und führt die machtunterworfenen Partei in die Isolation. Die überlegene Partei hat dabei kein Interesse an einer kooperativen Konfliktlösung, weil ihre Ziele ohne Abstriche verwirklicht werden sollen. Diese Situation ist dadurch gekennzeichnet, daß die Akzeptanz der machtunterworfenen Konfliktpartei von vorneherein unerheblich ist.²⁰ Die getroffenen Entscheidungen werden dabei überwiegend durch unternehmensexterne Zwänge legitimiert.

Im Rahmen der durchgeführten Befragungen kristallisierte sich ein Unternehmen heraus, das betriebliche Konflikte mit der Isolation des Betriebsrates regelte. Um einen Machtvorsprung jederzeit zu sichern, wurden Rationalisierungsvorhaben geheimgehalten. Die Kürzung von Lohnbestandteilen und die Annahme eines Fremdpersonalanteils von bis zu 80% bei der Bewältigung des Arbeitsvolumens wurden gegenüber dem Betriebsrat als existenzsichernde Erfordernisse begründet und entsprechend durchgesetzt. Mangels Partizipation des Betriebsrates wurden lediglich wirtschaftliche Interessen des Managements durchgesetzt. Insofern verlief der Implementierungsprozeß ohne jeglichen Widerstand der Arbeitnehmerseite.

Die dominierende Konflikt-handhabungsform der Isolation ist auf ein Machtungleichgewicht zulasten der Arbeitnehmerseite zurückzuführen. Obwohl die Belegschaft materielle Einbußen hinnehmen muß, wird die gerichtliche Konfliktlösungsinstanz aufgrund weiterer drohender Personalabbaumaßnahmen nicht eingeschaltet. Das Management läßt insofern den Faktor der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat außer Acht.

¹⁹ vgl. Staehle; 1994; S.385 f.

²⁰ vgl. Herrmann; 1998; S.64.

5) Kooperation

Diese Konflikt-handlungsform sieht als Lösung die Berücksichtigung der Interessen beider Konfliktparteien vor. Zwischen den Betriebspartnern herrscht gegenseitiges Vertrauen, welches weniger auf die Intention des Gesetzgebers bei der Konzeption des § 2 BetrVG als vielmehr auf die Herausbildung einer "Konsenskultur" zurückzuführen ist. Dabei sind auch Interessengegensätze nicht zu leugnen, die jedoch nach langwierigen Verhandlungen abgebaut werden. Bei der Problemlösung ist im Gegensatz zur erstgenannten Konflikt-handlungsform der Verlust einer der Betriebsparteien nicht gleichbedeutend mit dem Gewinn des anderen Betriebspartners.²¹ Stattdessen ist für beide Konfliktparteien ein offenes Klima der Konfliktbewältigung dadurch gekennzeichnet, daß auch Ideen und Kreativität aktiviert werden, sich latente Konflikte auflösen können und beide Betriebspartner von Lerneffekten profitieren können.²² Betrachtet man den Kompromiß als kooperative Konflikt-handlung, so ist der Anteil der Berücksichtigung gemeinsamer Interessen geringer als bei der Problemlösung.

In elf Unternehmen wurde eine kooperative Form der Konfliktlösung praktiziert, wobei die obengenannten Konflikt-handlungsformen in vier Unternehmen teilweise auch neben der Kooperation zur Anwendung kamen.²³ Die Interessen der Belegschaft wurden insofern berücksichtigt, als die Beibehaltung sozialer Standards, wie z.B. der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen, vom Management nicht in Abrede gestellt wurde. Bei der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen wurde der Betriebsrat als Verhandlungspartner ernst genommen und vom Management darauf Wert gelegt, daß dieser vor Umsetzung des Fremdbezugskonzeptes mit eingebunden wurde. Dieses partnerschaftliche Verhalten erfolgte vor dem Hintergrund der Beibehaltung einer kooperativen Personalpolitik. In allen elf Betrieben wurde von den personalpolitischen Entscheidungsträgern die kooperative Konfliktlösung als effizienzfördernd beurteilt. Die Problemlösung wurde in vier Unternehmen als vorherrschende Konflikt-handlungsform eingeschätzt, in sieben Unternehmen dominierte dagegen der Kompromiß.²⁴

²¹ vgl. Martin; 1988; S.118 f.

²² vgl. Dorow; 1978; S.202.

²³ Der Interviewleitfaden ließ Mehrfachnennungen der praktizierten Konflikt-handlungsform durch die jeweiligen befragten personalpolitischen Entscheidungsträger zu.

²⁴ In der Klassifikation von Blake; Shepard und Mouton wird zwischen dem Teilen eines Streitwertes und der Problemlösung als Konflikt-handlungsformen mit einem Interessenausgleich differenziert.

Die Häufigkeit der Kooperation als Konflikt-handhabungsform legt die Vermutung nahe, daß das Management während des Implementierungsprozesses mögliche Konflikte antizipiert und eine Einbindung des Betriebsrates gegenüber der Durchsetzung eigener Interessen unter massivem Einsatz von Machtmitteln vorzieht. Dagegen scheint im Falle der Isolation und des Rückzuges der Faktor der vertrauensvollen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat keinen Einfluß auszuüben. Hierbei ist anzumerken, daß sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen lediglich im Betrieb mit dem Gewinn-Verlust-Machtkampf als Konflikt-handhabungsform entschärft haben, weil es in diesem Betrieb zu einem umfangreichen Personalabbau kam und die Machtfülle des Betriebsrates sich verminderte. Ansonsten übten ökonomische Umweltfaktoren lediglich einen geringen, eher mittelbaren Einfluß auf die Konflikt-handhabungsform aus. Zwischen den oben dargestellten Partizipationsmustern²⁵ und der jeweiligen Konflikt-handhabungsform besteht generell kein monokausaler Zusammenhang. Zwar dominierte im Unternehmen mit einem isolierten Betriebsrat die Isolation als Konflikt-handhabungsform, jedoch befanden sich unter den elf genannten Fällen einer kooperativen Konfliktlösung lediglich fünf Betriebe mit einem Betriebsrat als kooperative Gegenmacht. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, wirken eine Vielzahl exogener und endogener Faktoren auf die Positionsbestimmung des Betriebsrates ein, während die Konflikt-handhabungsform von der jeweiligen Kultur der Betriebspartnerschaft, dem Zusammenwirken zwischen Management und Betriebsrat, der Verteilung von Informationen sowie vom Einsatz unterschiedlicher Machtgrundlagen determiniert wird. Die Modifizierung der Machtverhältnisse in zwei Unternehmen, in denen es zwischen Erst- und Zweitinterview auch zu veränderten Konflikt-handhabungsformen kam, verdeutlicht, daß eine statische Betrachtung des Konfliktmanagements nach BLAKE/SHEPARD/MOUTON die zeitlichen Entwicklungen von Konflikt-handhabungsformen nicht berücksichtigt.²⁶ Folglich ist davon auszugehen, daß die Voraussetzungen und die Konsequenzen der

Der Kompromiß berücksichtigt die Interessen beider Betriebspartner, obwohl er nicht mit dem Teilen des Streitwertes deckungsgleich ist. Aus Sicht der befragten personalpolitischen Entscheidungsträger wurden jedoch die Problemlösung und der Kompromiß als Formen einer kooperativen Konfliktlösung aufgefaßt.

²⁵ vgl. Kapitel 4.1.2.2.

²⁶ Eine dynamische Analyse von Konfliktverläufen ist von Pondy; 1967; und von Rosenstiel et al.; 1986; S.109 ff. vorgenommen worden.

Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ebenfalls einer zeitlichen Dynamik unterworfen sind

5.2.3. Dysfunktionale Auswirkungen von Interessenskonflikten über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz auf die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat

Obwohl Interessengegensätze bei einer kooperativen Problemlösung eine effizienzverbessernde Wirkung auf den Implementierungsprozeß entfalten können, sind auch dysfunktionale Auswirkungen anderer Konflikt-handlungsformen auf die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat zu beachten. Falls sich latente Konflikte manifestieren und bereits bewährte Konfliktlösungsmechanismen nicht mehr funktionieren, ist die Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat auch bei mitbestimmungspflichtigen personalpolitischen Entscheidungsfeldern stark belastet. Bei einer intensiveren Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes werden somit bestehende Werte einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur von der Belegschaft in Frage gestellt, weil eine Identifikation mit den Unternehmenszielen für die betroffenen Mitarbeiter mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden wäre. Die Realisierung weiterer Fremdbezugskonzepte vergrößert folglich die Distanz zur Arbeitnehmerschaft. Diese Polarisierung der Interessen führt insbesondere dann zu Störungen der Kommunikation und Informationsweitergabe, wenn sich emotionale Widerstände in der Belegschaft etablieren können.²⁷

Aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters ist infolge der Ausdehnung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes mit einer Verweigerungshaltung zu rechnen, weil eine Identifikation mit den Unternehmenszielen angesichts des drohenden Arbeitsplatzverlustes schwerfällt und eine Leistungsmotivation kaum zu erreichen ist. Die Aufgabenerfüllung des betroffenen Mitarbeiters kann folglich mit Leistungsmängeln behaftet sein

²⁷ vgl. Bruch; 1997: S.470; Pichert; 1996; S.470.

oder andere Mitarbeiter auch dazu veranlassen, das Unternehmen zu verlassen.²⁸

In fünf Unternehmen wurden dysfunktionale Auswirkungen von Interessenkonflikten in Form eines Vertrauensverlustes zwischen Management und Betriebsrat festgestellt.

Davon breitete sich das Mißtrauen in einem Unternehmen auf die gesamte Belegschaft aus, und jegliche Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wurden durch das Konzept des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes belastet. Dies verdeutlicht, daß die industriellen Beziehungen auf Betriebsebene als Ausgangsbasis für weitere Konfliktlösungen von latenten Interessengegensätzen beeinträchtigt²⁹ werden können und Konfliktlösungsmechanismen nicht mehr funktionieren.

In einem anderen Unternehmen stand eine Spaltung der Belegschaft bevor, weil aufgrund der einseitigen unternehmenspolitischen Ausrichtung auf den "shareholder-value" alle Unternehmensbereiche zuvor voneinander separiert und auf die Möglichkeit eines Fremdbezuges werkvertraglicher Arbeitsleistungen geprüft wurden. Dadurch wurde aus Sicht der befragten personalpolitischen Entscheidungsträger die Unternehmenskultur zerstört, weil die betroffenen Mitarbeiter sich nicht mehr mit ihrem Unternehmen identifizieren konnten. Dies hatte eine Fluktuation qualifizierter Fach- und Führungskräfte als unerwünschte Nebenwirkung für das Management zur Folge.

Es zeigt sich, daß trotz unveränderter materieller Arbeitsbedingungen eine Beeinträchtigung der Unternehmenskultur eine destabilisierende Wirkung auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen ausübt. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz ist zwar nicht der auslösende Faktor für die Fluktuation qualifizierter Fach- und Führungskräfte, jedoch unterstützt er eine Auflösung der Unternehmenseinheit durch die unternehmenspolitische Strategie der "Konzentration auf das Kerngeschäft".

²⁸ vgl. Staehle; 1994; S.387.

²⁹ vgl. Pondy; 1967; S.306.

Im Unternehmen mit der Isolation als dominierende Konflikt-handhabungsform stellten die befragten Entscheidungsträger einen Verlust der Betriebspartnerschaft fest. Eine Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen war aufgrund des geringen Einflusses und der drohenden Auflösung des Betriebsrates nicht mehr möglich. Die Arbeitsproduktivität der betroffenen Arbeitnehmer und die Qualität der Arbeitsleistung sank in den von der Externalisierung betroffenen Arbeitsbereichen.

Mangelnde Leistungsbereitschaft kennzeichnet das Bild einer resignierenden Stammebelegschaft im Betrieb des Werkbestellers, weil der Betriebsrat kein wirksames Organ der Interessenvertretung darstellt. Daraus folgt, daß weitere Externalisierungskonzepte ohne jeglichen Widerstand der Arbeitnehmerseite umgesetzt werden können.

In zwei Unternehmen der Kraftfahrzeugbranche wurde die jeweils praktizierte Konflikt-handhabungsform als Spiegelbild der industriellen Beziehungen auf betrieblicher Ebene beschrieben. Die Tendenz zu Gewinn-Verlust-Machtkämpfen als Konflikt-handhabungsstil wurde aufgrund der negativen Entwicklung der ökonomischen Rahmenbedingungen abgeschwächt. Trotzdem wurde die Emotionalität in den Reihen der betroffenen Arbeitnehmerschaft auch im Hinblick auf die Möglichkeit eines Kompromisses nicht abgebaut, sondern die Spannung gerade durch latente Konflikte verstärkt.

Diese Entwicklung verdeutlicht, daß vorangegangene Konflikte ohne funktionierende Konfliktlösungsmechanismen zu latenten Konflikten führen, bei denen affektive Verhaltenskomponenten an Bedeutung gewinnen.³⁰ Als Konsequenz sind durchaus Funktionsstörungen im Organisationsablauf zu erwarten, falls sich die Konfliktsituation nicht entspannt.³¹

Resümierend ist festzuhalten, daß Konflikte in unterschiedlicher Intensität jeweils differenzierte Konflikt-handhabungsmechanismen hervorrufen. Es stellt sich jedoch heraus, daß im Gegensatz zur Akzeptanz das Konfliktverhalten der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger den Implementierungsprozeß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ohne jegliche Restriktionen determiniert.

³⁰ vgl. Pandy; 1967; S.306 ff.

³¹ vgl. Staehle; 1994; S.372.

Inwiefern eine Institutionalisierung des Konfliktes durch formale bzw. strukturorganisatorische Vorkehrungen zur Konfliktlösung beiträgt, wird im folgenden Abschnitt näher erläutert. Dabei handelt es sich neben formalen Mechanismen auch um unterstützende Koordinationsmaßnahmen, die vom Management autorisiert werden.

5.3. Unterstützende Koordinationsmaßnahmen

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wurde der Implementierungsprozeß hinsichtlich des Informations- und Akzeptanzverhaltens sowie der Konflikt-handhabung beleuchtet. Ziele der personalpolitischen Entscheidungsträger für die Unternehmung werden im Rahmen des Entscheidungsprozesses zu autorisierten Unternehmensentscheidungen transformiert, ohne daß zunächst konkrete struktur- bzw. ablauforganisatorische Maßnahmen beschlossen werden. Als Resultat des personalpolitischen Entscheidungsprozesses wird die getroffene Entscheidung über den Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen an die betrieblichen Gegebenheiten angepaßt. Dieser Implementierungsprozeß kann sowohl durch integrative als auch durch koordinierende Maßnahmen unterstützt werden.¹ Im folgenden wird zwischen strukturorganisatorischen Vorkehrungen und ablauforganisatorischen Maßnahmen näher differenziert. Unter den Oberbegriff der erstgenannten Maßnahmen fallen insbesondere Maßnahmen zur Integration des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in die Konzeption des Werkbestellers, die mit einer arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung verbunden sind.²

5.3.1. Strukturorganisatorische Vorkehrungen bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Unter dem Aspekt der Handhabung von Unsicherheitsfaktoren beim Implementierungsprozeß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes spielt die Einrichtung koordinierender Stellen eine wichtige Rolle. Es liegt jedoch im Gestaltungsspielraum des Managements, inwiefern sich diese Institutionen paritätisch zusammensetzen und ob sie temporär, projektbezogen oder als dauerhafte Instanz für einen Problemkomplex zuständig sind. Die jeweiligen strukturorganisatorischen Maßnahmen werden von Wirtschaftlichkeitskriterien und Zweckmäßigkeitüberlegungen des Managements geprägt.

¹ vgl. Hentze; 1994; S.67 ff.

² Dabei werden Aspekte zwischenbetrieblicher Koordinationsprozesse, wie sie von Bruch; 1997; S.472 ff. skizziert werden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht thematisiert.

Die rechtliche Vorschrift zur Bestellung eines Koordinators nach § 6 VBG1 hat primär den Zweck, gegenseitige Gefährdungen von Arbeitsgruppen im Rahmen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes zu vermeiden. Darüber hinaus üben Koordinatoren auch steuernde bzw. abstimmende Funktionen im Bereich der Arbeitsorganisation aus. Bspw. kann ein Koordinator die Kompatibilität arbeitsorganisatorischer Schnittstellen mit den Unternehmenszielen überprüfen bzw. die Ausführung der Umstrukturierungsprozesse nach technisch-organisatorischen Gesichtspunkten evaluieren und somit die Beurteilung des Werkvertragskonzeptes nach juristischen Kriterien durch die Rechtsabteilung ergänzen. Da sich seine Weisungsbefugnis gegenüber Fremdfirmenmitarbeitern lediglich auf Arbeitssicherheitsaspekte beschränkt, ist er aus rechtlichen Gründen³ dazu angehalten, koordinierend auf den Fremdfirmenbeauftragten Einfluß zu nehmen, um die Dispositionsfreiheit des Werkunternehmers zu erhalten. In Abhängigkeit vom Stellenwert des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und der Anzahl der eingesetzten Fremdfirmen im externalisierten Arbeitsbereich wird die Rolle des Koordinators definiert und seine Aufgabe vom Management mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet. In der Regel wird der Koordinator mit einer Weisungskompetenz gegenüber dem Fremdpersonal in Arbeitssicherheitsfragen ausgestattet, seine Entscheidungskompetenz erstreckt sich jedoch nicht auf die Auswahl und die Sanktionierung des Werkvertragspartners im Bereich der Arbeitsorganisation.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gab es vier Unternehmen, die dem Koordinator eine Rolle auch außerhalb des Arbeitssicherheitsbereiches zuwiesen. Der Koordinator stimmte die Arbeitsabläufe ab und definierte die Schnittstellen der einzusetzenden Arbeitsgruppen des Fremdpersonals nach arbeitsorganisatorischen Aspekten. Die Unternehmensleitung intendierte mit dem Einsatz des Koordinators eine dezentrale Steuerung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Die Tätigkeit des Koordinators verursachte zwar Personal- und Sachkosten, jedoch erhoffte sich das Management eine Entlastung von internen und externen Schnittstellenkosten und betrachtete den dezentralen Einsatz des Koordinators als effizienter gegenüber einer zentralen Steuerung. Der Stellenwert und die Größe des Aufgabenbereiches des Koordinators variierte mit der Anzahl der eingesetzten Fremdfirmen, dem fremd-

³ vgl. Kapitel 1.3.

bezogenen Arbeitsvolumen und der Komplexität des fremdvergebenen Projektes.

Der dezentrale Einsatz eines Koordinators außerhalb des Bereiches der Arbeitssicherheit zeigt auf, daß das Management eine Handhabung systemexterner Unsicherheitsfaktoren intendiert.⁴ Bei der Wahrnehmung der Koordinationsaufgaben werden insbesondere Kontrollmechanismen zur Bewahrung einer organisatorischen Handlungskonsistenz gegenüber dem Werkunternehmer wirksam, indem die Zielvorstellungen des Werkbestellers über den Koordinator konkretisiert werden. Daraus folgt, daß bei einer komplexen interorganisatorischen Verflechtung zwischen Werkbesteller und Werkunternehmer die Bedeutung des Koordinators zunimmt.⁵

Als eine zentrale Organisation der Aufgaben zur Koordination des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes kann der Einsatz eines Stabes⁶ bezeichnet werden. Dieser Stelleninhaber wird nur in speziellen Fragen beratend für die Unternehmensleitung tätig, ohne gegenüber dem Fremdpersonal Anweisungen zu geben. Das fachliche Aufgabengebiet erstreckt sich auf die Problemlösung wirtschaftlicher, technischer sowie rechtlicher Sachverhalte. Die unterstützende Funktion eines Stabes kann ergänzend zu anderen dezentralen Koordinationsmechanismen eingesetzt werden. Der Schwerpunkt seines Aufgabenbereiches besteht jedoch lediglich aus koordinierenden Tätigkeiten innerhalb der Organisation des Werkbestellers, währenddessen integrative Aufgaben nicht im Rahmen seiner Handlungskompetenz liegen. Dementsprechend koordiniert die Stabsstelle vorwiegend durch Pläne und Programme, welche unternehmenspolitische Zielvorgaben und Verfahrensrichtlinien bei der Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes festlegen.⁷

Von zwölf befragten Unternehmen richteten vier eine Stabsstelle ein, welche den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz koordinierten. Davon

⁴ Dies würde nach dem systemtheoretischen Paradigma eine Strategie der Subjektivierung implizieren, weil die Umweltkomplexität durch den Einsatz eines Koordinators reduziert werden soll, vgl. Luhmann; 1968; S.125 ff.

⁵ vgl. Kotter; Schlesinger; Sathe; 1979; S.123.

⁶ zur Aufgabendefinition eines Stabes; vgl. Kieser; Kubicek; 1992; S.135 ff.; Wagner; 1991; S.87.

⁷ Darunter sind, wie nachfolgend empirisch nachgewiesen, Verfahrensanweisungen über den Einsatz von Gruppen mehrerer Fremdfirmen oder auch zur Abgrenzung des Arbeitsbereiches zwischen Werkbesteller und Fremdfirma zu verstehen.

war eine Stabsstelle mit rechtlichen, zwei mit technischen und eine Stabsstelle mit wirtschaftlichen Aufgabenkomplexen betraut. In den Unternehmen mit Stabsfunktionen für technische und wirtschaftliche Angelegenheiten wurden neben dem Koordinator als dezentrale Instanz auch Stäbe in der Revision und der Arbeitsorganisation als zentrale Einheit eingesetzt. Die Ausübung der Stabstätigkeit erfolgte weniger durch persönliche Anweisungen, vielmehr war die koordinierende Funktion durch Ausarbeitung von Arbeits- und Verfahrensanweisungen bzw. empfehlenden Expertisen gekennzeichnet. So wurden bspw. in einem Unternehmen die Kriterien zur Vermeidung einer Arbeitnehmerüberlassung in konkreten Ausführungsanweisungen formuliert. In einem anderen Unternehmen wurden vorzunehmende Personalentwicklungsentscheidungen über Pläne und Verfahrensrichtlinien festgelegt, die dem jeweiligen Linienmanager einen geringen Handlungsspielraum ließen.

Die empirischen Resultate verdeutlichen, daß die Stäbe zwar mit unterschiedlichen Aufgaben betraut werden, die Einrichtung dieser unterstützenden Koordinationseinheiten jedoch vor dem Hintergrund einer zielkonformen Verhaltenssteuerung der Unternehmensmitglieder erfolgt. Durch die kontinuierliche Anpassung der Arbeits- und Verfahrensanweisungen an veränderte arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen wird einerseits eine Abstimmung der Handlungen systemexterner Akteure mit dem Zielsystem des Werkbestellers angestrebt, andererseits ist die wirtschaftliche Effizienz von überwiegend bürokratischen Kontrollmaßnahmen kritisch zu beurteilen.⁸

Eine Zusammensetzung von Aufgabenträgern verschiedener Abteilungen ist bei einer Koordination durch eine Projektgruppe üblich. Die zeitliche begrenzte Zusammenarbeit der Unternehmensmitglieder erfolgt entweder vor bzw. während der Implementierungsphase einer umfangreichen Werkvertragskonzeption⁹ oder in regelmäßigen Zeitabständen, um abteilungsübergreifende Probleme beim werkvertraglichen Fremdpersonal-

⁸ vgl. Hoffmann; 1980; S.330 ff.; Khandwalla; 1975; S.144 ff.

⁹ In der Regel bestimmt das fremd zu vergebene Arbeitsvolumen und die Komplexität des durchzuführenden Projektes die Relevanz des Projektmanagements, vgl. Kieser; Kubicek; 1992; S.138 ff. Für eine Externalisierung von Routineaufgaben im Werkvertrag wäre somit eine projektähnliche Organisation zu aufwendig.

einsatz zu erörtern¹⁰ und die bestehenden personalen Willens- und Fähigkeitsbarrieren vor der Umsetzung des Fremdbezugskonzeptes zu eruieren.¹¹ Unter der Leitung eines Projektmanagers kommen als teilnehmende Unternehmenseinheiten Einkauf, Rechtsabteilung, Personalabteilung, die jeweilige Linienabteilung und eine entsprechende Stabsstelle für technische Aufgaben in Frage.¹² Inwieweit die Projektorganisation paritätisch besetzt wird, hängt von der informationspolitischen Zielsetzung des Managements ab. Da mithin keine betriebsverfassungsrechtliche Vorschrift die Einbeziehung von Betriebsräten in ein Projektteam vorsieht, bezweckt das Management durch die Partizipation der Arbeitnehmervertretung eine konfliktfreie Umsetzung der getroffenen Maßnahmen. Insofern werden innerhalb des paritätisch besetzten Projektteams Konflikte schon im Vorfeld gelöst und zusätzliche Koordinationskosten zur Realisierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes vermieden. Die Ausstattung des Projektmanagers mit Entscheidungskompetenzen und Weisungsbefugnissen gegenüber den Projektteilnehmern erfolgt nach Wirtschaftlichkeitskriterien, indem Kosten und Nutzen einer Projektsteuerung gegenübergestellt werden. In der Regel dominiert die Form eines sogenannten Einfluß-Projektmanagements¹³, wenn die Projektteilnehmer bereits über Erfahrungen beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz verfügen. Wie bereits an anderer Stelle¹⁴ erläutert, konzentrieren sich Kompetenzen auf die Stelle des jeweils zuständigen Linienmanagers, so daß der Projektmanager lediglich eine beratende Funktion bei der Implementierung des Fremdbezugskonzeptes ausübt.

In fünf Unternehmen wurden Projektteams zur Koordination des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes gebildet, die sich aus dem Einkauf, der Rechtsabteilung, der jeweiligen Linienabteilung und einem Verantwortlichen der technischen Abteilung zusammensetzten. Dabei wurde in drei Unternehmen auch die Personalabteilung konsultiert, die mit

¹⁰ Bruch mißt dem Personalmanagement eine hohe Bedeutung beim Transformationsprozeß und der koordinierenden Evolution bei der Realisierung strategischer Vorhaben bei, vgl. Bruch; 1997; S.476.

¹¹ vgl. Bruch; 1997; S.470.

¹² vgl. Bliesener; 1996; S.286. Bruch; 1997; S.470 erachtet sogar die Bildung eines unternehmensübergreifenden Teams bei Outsourcingkonzepten, die mit der Übernahme eines Betriebsteils nach § 613a BGB verbunden sind, als unvermeidbar.

¹³ Der Projektmanager erhält bei dieser Gestaltungsform weder Entscheidungskompetenzen noch Weisungsbefugnisse, vgl. Kieser; Kubicek; 1992; S.139; Wagner; 1991; S.113.

¹⁴ vgl. Kapitel 3.2.2. und 3.2.3. der vorliegenden Untersuchung.

der Abstimmung der betrieblichen Personalpolitik auf das Fremdbezugs-konzept beauftragt wurde. In diesen drei Unternehmen wurde der Betriebsrat ebenfalls in die Planungen mit einbezogen, jedoch war die Projektgruppe nicht paritätisch besetzt. Die Einbindung der Arbeitnehmervertretung ermöglichte nach Ansicht der befragten personalpolitischen Entscheidungsträger eine akzeptanzfördernde Wirkung bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Darüber hinaus stabilisierte die Partizipation des Betriebsrates die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. In keinem dieser Unternehmen wurde der Projektmanager mit Anordnungs-kompetenzen ausgestattet, sondern nahm die Rolle eines Beraterstabes ein. Er hatte lediglich die Aufgabe, das Projekt zu koordinieren und die Erreichung der Projektziele sicherzustellen.

Die Evaluation empirischer Ergebnisse weist auf eine integrierende Rolle der Projektteams in den jeweiligen Unternehmen hin, die sich aus Teilnehmern verschiedener Fachabteilungen zusammensetzen. Die Einbeziehung des Betriebsrates in die Projektarbeit erfüllt dabei den Zweck, die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in Hinblick auf die Erreichung unternehmenspolitischer Ziele zu erleichtern. Trotz der partiellen Beteiligung des Betriebsrates am Entscheidungsprozeß fällt auf, daß Arbeitnehmerinteressen innerhalb der Projektgruppen nur unzureichend berücksichtigt werden. Daraus läßt sich der Schluß ziehen, daß die Projektteilnehmer bei einer authentischen Partizipation den Implementierungserfolg in Zweifel ziehen.¹⁵

Besitzt die Einbindung der Arbeitnehmervertretung einen hohen Stellenwert in der Informationspolitik des Managements, so begünstigt der Abschluß freiwilliger Betriebsvereinbarungen¹⁶ die Akzeptanz des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Je nach Intensität der Teilhabe an Managemententscheidungen kann eine freiwillige Betriebsvereinbarung Informationspflichten oder auch Kontrollmechanismen des Betriebsrats bei der Entscheidung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz festlegen. Alternativ können arbeitsteilige, paritätische Ausschüsse zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat bei komplizierten Externalisierungsvorhaben eingerichtet werden. Dies hat

¹⁵ zur Klassifikation von Partizipationsformen: vgl. Kirsch; Esser; Gabele; 1979; S.395 ff.

¹⁶ Die Anzahl der bestehenden Betriebsvereinbarungen kann als Indikator für die Beachtung des Betriebsrat bei betrieblichen Entscheidungen interpretiert werden, vgl. Oechsler; 1992; Sp.648 f.

jedoch zur Folge, daß das Management in seiner Entscheidungsfreiheit beeinträchtigt wird, falls es bereits getroffene Entscheidungen revidieren muß, wie z.B. bei umfangreichen Personalabbaumaßnahmen zur Realisierung des Fremdbezugskonzeptes. Hält sich das Management nicht an die bestehenden freiwilligen Betriebsvereinbarungen, so ist mit einer Verschlechterung der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat und mit den bereits skizzierten dysfunktionalen Auswirkungen auf das Leistungsverhalten der Belegschaft bis hin zu Arbeitsniederlegungen¹⁷ zu rechnen. Insofern verzögern freiwillige Betriebsvereinbarungen die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und führen zu erhöhten Koordinationskosten. Das Festhalten an freiwilligen Betriebsvereinbarungen ist folglich nur dann ökonomisch sinnvoll, wenn vom Management der immaterielle Nutzen einer akzeptanzfördernden Einbindung des Betriebsrats gegenüber den Koordinationskosten bei Betriebsvereinbarungen höher eingeschätzt wird.

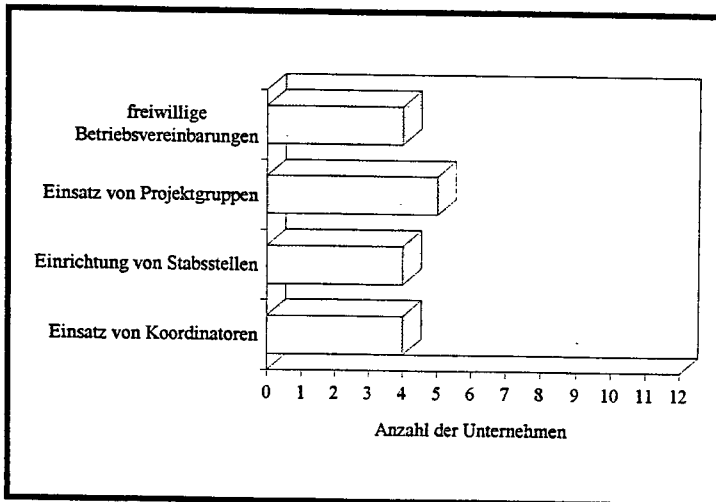
Zur Verbesserung der Koordination zwischen Management und Betriebsrat wurden in vier Unternehmen freiwillige Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, in welchen die Informationspflichten der Unternehmensleitung explizit festgelegt wurden. Die Information der Arbeitnehmervertretung hatte den Zweck, daß vom Betriebsrat Gegenvorschläge zu erforderlichen Personalabbaumaßnahmen konzipiert werden konnten. In zwei Unternehmen war weder die Einhaltung der Informationspflichten verbindlich, noch hatte das Management mit einer Machtdemonstration der Belegschaft zu rechnen. In einem dieser Unternehmen wurden die Probleme des Fremdpersonaleinsatzes in arbeitsteiligen, paritätisch zusammengesetzten Ausschüssen diskutiert und von beiden Betriebspartnern eine einvernehmliche Lösung zur Beilegung von Konflikten angestrebt, um die Konsenskultur der vertrauensvoll-konstruktiven Beziehung zwischen Management und Betriebsrat nicht zu gefährden. In zwei anderen Unternehmen mit Betriebsvereinbarungen existierten verbindliche Regelungen zur Information und zur Vorgehensweise vor der Entscheidung zum Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen. Das Management mußte seine Überlegungen zum Fremdbezug mit einer vergleichenden Kostenanalyse zur Eigenerstellung offenlegen und gegenüber dem Betriebsrat legitimieren. Der Bereich der mitbestimmungsfreien, wirtschaftlichen Entscheidungen wurde somit durch die restriktive Wirkung freiwilliger Betriebsvereinbarungen zuungunsten des Manage-

¹⁷ vgl. Kapitel 5.2.3.

ments eingeschränkt. Aufgrund des steigenden Anteils fremdbezogener Arbeitsleistungen in der Branche und der angespannten Arbeitsmarktlage wurden jedoch weitere Einsparmaßnahmen, die mit einem Anstieg des Fremdpersonalanteils verbunden waren, gegenüber der Arbeitnehmervertretung durchgesetzt.

Obwohl die freiwillige Betriebsvereinbarung als formalisiertes Koordinationsinstrument zwischen den Betriebspartnern die unternehmerische Entscheidung zum Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen unangetastet läßt, ist zumindest ein Einfluß der Arbeitnehmervertretung auf das Entscheidungsverhalten des Managements zu erkennen. Bei der Anwendung der freiwilligen Betriebsvereinbarung bestimmt die im jeweiligen Betrieb vorherrschende Konflikt-handhabungsform das Ausmaß der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen.¹⁸

Abbildung 12: Gestaltung des Implementierungsprozesses durch aufbauorganisatorische Koordinationsmaßnahmen in 12 Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)



Bei der Erörterung aller strukturorganisatorischen Vorkehrungen zur Koordination des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes (vgl. Abbildung 12) ist festzustellen, daß die Einrichtung von Stabsstellen und die

¹⁸ vgl. den vorigen Abschnitt 5.2.2.

Zuweisung arbeitsorganisatorischer Aufgabeninhalte für den Koordinator zur Steuerung organisatorischen Handelns erfolgen. Im Gegensatz zu diesen tendenziell systemkonformen Koordinationsmaßnahmen erfüllen Projektteams unter der Beteiligung des Betriebsrates sowie freiwillige Betriebsvereinbarungen den Zweck, die Akzeptanz zum Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen vor und während des Implementierungsprozesses zu sichern.

5.3.2. Ablauforganisatorische Maßnahmen bei der Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Bei der Unterstützung der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes durch ablauforganisatorische Maßnahmen ist zunächst darauf zu achten, daß gegenüber dem Fremdpersonal keine Arbeitsanweisungen mit Ausnahmen im Bereich der Arbeitssicherheit erteilt werden. Andernfalls wird bei einer Integration der Arbeitsabläufe des Werkunternehmers in die Arbeitsorganisation des Werkbestellers der Tatbestand einer Arbeitnehmerüberlassung erfüllt. Rechtliche und wirtschaftliche Risiken, die mit der Internalisierung des Fremdpersonals als Rechtsfolge einer unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung verbunden sind, können durch eine Kontrolle der arbeitsorganisatorischen Schnittstellen zum Werkunternehmer antizipiert werden.¹⁹ Eine ständige Interaktion zwischen Management und der jeweiligen Linienabteilung ermöglicht die Erkennung von Defiziten bei der Umsetzung des Fremdpersonaleinsatzes. Somit können effizienzsteigernde Maßnahmen zur Verbesserung des Implementierungserfolges und zur Anpassung an veränderte arbeitsorganisatorische Umweltfaktoren generiert werden.²⁰ Dies betrifft insbesondere die Erreichung von Managementzielen bei der Restrukturierung von Arbeitsabläufen und den Bereich der Arbeitssicherheit. Bei häufig wiederkehrenden Implementierungsproblemen ist eine Standardisierung eingespielter Koordinationsmechanismen von Vorteil. Zur Unterstützung des Implementierungsprozesses können bspw. Beurteilungskriterien in Handbüchern dokumentiert werden. Besonders kritisch sind in diesem Zusammenhang erforderliche Maßnahmen zur Einarbeitung des

¹⁹ vgl. die Ausführungen unter 1.3. dieser Arbeit.

²⁰ vgl. Bruch; 1997; S.471.

Fremdpersonals in neustrukturierte Aufgabenkomplexe zu bewerten, weil direkte Ausführungsanweisungen wiederum als Indiz für eine Arbeitnehmerüberlassung interpretiert werden können. Die Kommunikation beschränkt sich deshalb auf den Informationsaustausch zwischen dem Verantwortlichen des Werkbestellers und dem sogenannten Fremdfirmenbeauftragten.

Alternativ kann das werkbestellende Unternehmen als Anbieter von Personalentwicklungsmaßnahmen off-the-job für Mitarbeiter des Werkunternehmers fungieren, um etwaige qualifikatorische Defizite des Fremdpersonals auszugleichen und die Implementierung erfolgswirksam zu gestalten.²¹ Für den Bereich der Arbeitssicherheit ist dagegen eine Schulung on-the-job mit Ausführungsanweisungen an das Fremdpersonal zulässig. Diese Weiterbildungsmaßnahme erfüllt den Zweck, ein Absinken des Arbeitssicherheitsstandards durch den Fremdbezug werkvertragstfähiger Arbeitsleistungen zu verhindern. Wie bereits oben erwähnt²², ist der Betriebsrat darauf bedacht, Indizien für das Scheitern eines Werkvertragskonzeptes zu finden, falls eine klare Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung nicht zu erkennen ist. Um diesem Risiko vorzubeugen, hat der Werkbesteller dafür Sorge zu tragen, daß sich seine verantwortlichen Mitarbeiter für die Einarbeitung und Schulungen des Fremdpersonals mit den Zielen der Unternehmensleitung identifizieren und in der Lage sind, soziale Konflikte zu lösen.

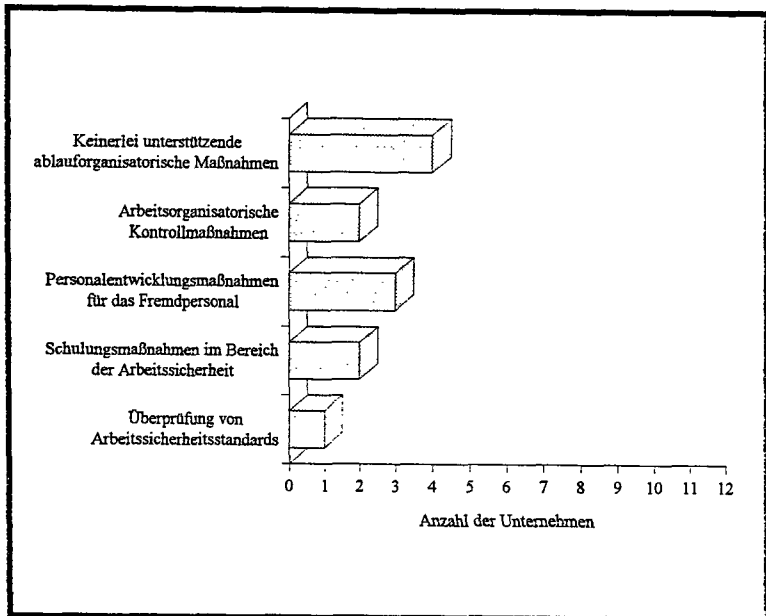
Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden intensive Kontrollmaßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation an der Schnittstelle zum Werkunternehmer in zwei Unternehmen vorgenommen, die zur Anpassung der Arbeitsorganisation an veränderte Umweltbedingungen erforderlich waren. Der Implementierungserfolg wurde insofern unterstützt, als die betroffenen Mitarbeiter von der Notwendigkeit des arbeitsorganisatorischen Wandels überzeugt wurden. In einem Unternehmen wurden in regelmäßigen Abständen Arbeitssicherheitsstandards der werkbestellenden Einheiten und der jeweiligen Fremdfirmen überprüft. Durch eine Festlegung von Bewertungskriterien in Checklisten wurden diese Beurteilungsverfahren standardisiert. Integrative Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheitsstandards wurden in zwei Unternehmen vorgenommen. Dabei wurden in einem Unternehmen alle

²¹ vgl. Herrmann; 1994; S.332.

²² vgl. den Gliederungspunkt 5.2.3. der Arbeit.

Mitarbeiter in das Arbeitssicherheitskonzept des Werkbestellers einbezogen, wobei Fremdfirmenmitarbeitern für die Erreichung von Arbeitssicherheitszielen Anreize geschaffen wurden. In einem anderen Betrieb wurden Personalentwicklungsmaßnahmen on-the-job zur Förderung sicherheitsgerechten Verhaltens eingeführt und mit entsprechenden außerbetrieblichen Schulungsmaßnahmen kombiniert. Alle ablauforganisatorischen Maßnahmen verfolgten das Ziel, eine Beeinträchtigung der Arbeitssicherheitsstandards zu vermeiden und eine Gefährdung der Belegschaft des Werkbestellers auszuschließen. Die Weiterbildungsmaßnahmen off-the-job zielten in drei der befragten Unternehmen vor allem darauf ab, qualifikatorische Lücken der Fremdfirmenmitarbeiter zu schließen. Die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs sowie der Transfer der Weiterbildungsaktivitäten fiel in den Verantwortungsbereich der Fremdfirma. Obwohl keine Einarbeitung der Fremdfirmenmitarbeiter durch das Schulungspersonal des Werkbestellers durchgeführt wurde, erhöhten sich die Chancen für eine Implementierung, weil sich der Werkunternehmer die betriebsspezifischen Qualifikationen aneignen konnte.

Abbildung 13: Unterstützung des Implementierungsprozesses durch ablauforganisatorische Maßnahmen in 12 Unternehmen



Die empirischen Resultate über die Variationsbreite der ablauforganisatorischen Maßnahmen (vgl. Abbildung 13) verdeutlichen, daß der Werkbesteller anhand der Beurteilung der Werkvertragsleistung nach festgelegten qualifikatorischen Standards eine Transparenz über die Arbeitsorganisation und das Arbeitssicherheitsmanagement des Werkunternehmers erhält. Obwohl eine direkte Einflußnahme auf personelle Entscheidungen des Werkunternehmers rechtlich nicht zulässig ist, beabsichtigt der Werkbesteller, sein Einflußpotential auf den externalisierten Arbeitsbereich auszudehnen, um mögliche Unsicherheitsfaktoren zu handhaben.

Eine abschließende Bewertung der dargestellten Koordinationsmaßnahmen zur Implementierung kann vergleichend zur Akzeptanzsicherung und Konflikt-handhabung nicht vorgenommen werden. Tendenziell werden die beiden letztgenannten Maßnahmen im Rahmen des Zielbildungsprozesses wirksam, während die erörterten Koordinationsmaßnahmen in der Regel einen abgeschlossenen Zielbildungsprozeß voraussetzen und die Umsetzung des Fremdbezuges werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen unterstützen.

5.4. Zusammenfassung der prozeßbezogenen Einflußfaktoren

Im Rahmen der Transformation der personalpolitischen Interessen in autorisierte Entscheidungen wurde unterstellt, daß die Instrumentalvariablen der Akzeptanz, des Konfliktverhaltens und der unterstützenden Koordinationsmaßnahmen bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes intervenieren. Dabei wurde aufgezeigt, daß die Informationspolitik des Managements den Implementierungserfolg beeinflussen kann. Ist der Informationsaustausch zwischen den Betriebspartnern als Bestandteil einer "Konsenskultur" anzusehen, so ist bei einer Informationszurückhaltung oder einer Desinformation der Arbeitnehmer mit einem Widerstand des Betriebsrates und der Belegschaft des Werkbestellers zu rechnen. Unter diesen Voraussetzungen stellt die Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter eine notwendige Bedingung für den Implementierungserfolg dar. Im Falle eines Informationsvorsprungs des Managements und einem geringen Einfluß des Partizipationsverhaltens der Arbeitnehmerseite auf den Implementierungsprozeß sichert dagegen eine Zurückhaltung von Informationen die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes.¹

Bei der Erörterung der Akzeptanzbedingungen des Managements wurde verdeutlicht, daß die Rolle des Linienmanagers als Machtpromotor die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes bei der Durchsetzung unternehmenspolitischer Interessen fördert. Die Bildung von Akzeptanzbarrieren, die den Implementierungserfolg beeinträchtigen könnten, wird insofern von vorneherein verhindert. Die Akzeptanzbedingungen des Betriebsrats üben nur dann einen Einfluß auf den Implementierungsprozeß aus, wenn mitbestimmungspflichtige Tatbestände, z.B. bei Personalabbauentscheidungen, tangiert werden, ohne die eine Umsetzung des Externalisierungskonzeptes nicht realisierbar ist. In insgesamt neun Unternehmen dominierte die Verhinderung des Eigenpersonalabbaues als Voraussetzung für eine Akzeptanz der Belegschaft des Werkbestellers; in drei dieser Unternehmen wurde die Zustimmung von dem Einsatzbereich des Fremdpersonals außerhalb des Kerngeschäftes abhängig gemacht. Die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes wurde in drei Unternehmen ohne die Beachtung von Akzeptanzbedingungen der Arbeitnehmerseite

¹ Dieser Aspekt steht im Einklang mit den empirischen Befunden von Macharzina (1990; S.73 ff.) über das Informationsverhalten der Arbeitgeberseite sowie mit der Vermutung von Bruch (1997; S.472) über die Implementierungsstrategie des Managements bei der Umsetzung von Outsourcingstrategien.

realisiert. Daraus läßt sich für die zentrale Hypothese dieser Forschungsarbeit der Schluß ziehen, daß die Akzeptanz nur unter bestimmten Voraussetzungen im Rahmen des Implementierungsprozesses als notwendige Bedingung interveniert (vgl. Abbildung 14).

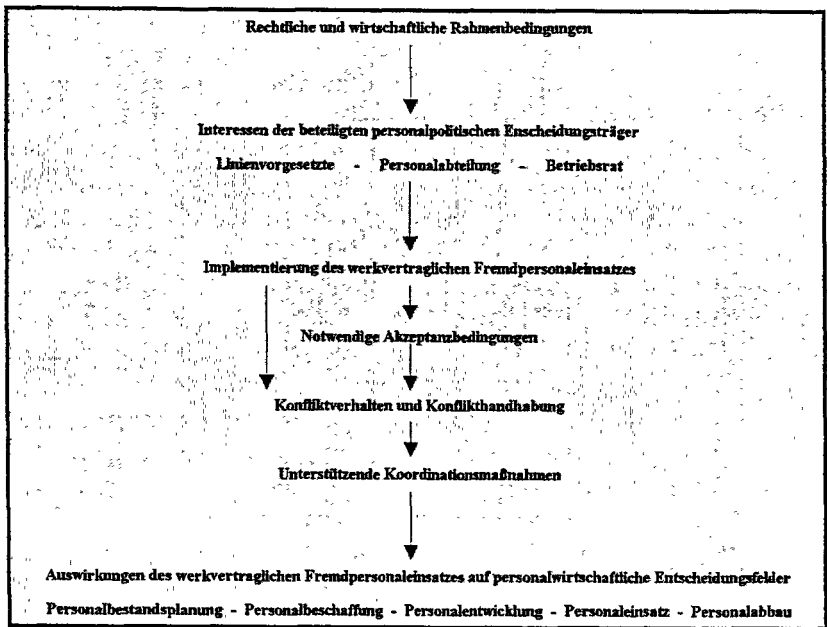
Die Analyse der betrieblichen Konflikt-handhabungsformen wies in den befragten Unternehmen auf die betriebliche Beschäftigungspolitik als vorherrschenden Konfliktgegenstand hin. Die personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche der Personalentwicklung, der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitgestaltung und der betrieblichen Entgeltspolitik sowie die Feststellung der zugrundeliegenden Vertragsform zwischen Fremdfirma und Werkbesteller wurden in unterschiedlicher Intensität als weitere Konfliktfelder genannt. Bei der Erläuterung der Konfliktgegenstände und der Konflikt-handhabungsformen wurde aufgezeigt, daß die verschärften ökonomischen Rahmenbedingungen eine Stagnation bzw. eine rückläufige Entwicklung des Eigenpersonalbestandes bewirken, wonach sich der beschäftigungspolitische Aktionsradius des Betriebsrats verkleinert und dessen Verhandlungsposition bei der Lösung von personalwirtschaftlichen Problemen geschwächt wird. Ungeachtet dieses Machtverlustes des Betriebsrats dominierte in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe die kooperative Problemlösung als Konflikt-handhabungsform. Obwohl der Informationsvorsprung und die ökonomischen Rahmenbedingungen die Machtfülle der Arbeitgeberseite vergrößerte, präferierte in diesen Betrieben das Management eine Einbindung des Betriebsrats anstelle des massiven Einsatzes von Machtmitteln, was auf die Existenz einer intakten Betriebspartnerschaft zurückzuführen ist. Dagegen drohen dysfunktionale Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat, wenn sich latente Konflikte manifestieren und bewährte Konfliktlösungs-mechanismen einer Betriebspartnerschaft nicht mehr funktionieren. Als unerwünschte Verhaltensauswirkungen sind deshalb Funktions-, Kommunikations- und Motivationsstörungen auf organisatorischer und individueller Ebene wahrscheinlich, falls sich die Konfliktsituation nicht entspannt.

Im Gegensatz zur Konflikt-handhabung als intervenierender Variable im Implementierungsprozeß unterstützen koordinierende und integrative Maßnahmen die Umsetzung von bereits autorisierten Entscheidungen. Dabei erfüllt der Einsatz von Stäben und Koordinatoren als systemkonforme Koordinationsmaßnahme den Zweck der Steuerung organisa-

torischen und interorganisatorischen Handelns, während der Abschluß von freiwilligen Betriebsvereinbarungen und die Bildung von Projektteams als akzeptanzsichernde strukturorganisatorische Maßnahmen zu klassifizieren sind und die Interessen der Arbeitnehmerseite stärker berücksichtigen. Die erörterten ablauforganisatorischen Koordinationsmaßnahmen konzentrieren sich auf die Verbesserung der interorganisatorischen Zusammenarbeit. Der Werkbesteller verfolgt hierbei das Ziel, sich einen Überblick über die Arbeitsorganisation und das Arbeitssicherheitsmanagement zu verschaffen, um jene Unsicherheitsfaktoren zu handhaben, die den Implementierungserfolg gefährden könnten.

Ob und inwieweit die geschilderten Instrumentalvariablen der Akzeptanz, der Konflikt-handhabung und der unterstützenden Koordinationsmaßnahmen einen Einfluß auf personalwirtschaftliche Entscheidungen ausüben, wird im folgenden Kapitel analysiert bzw. empirisch belegt.

Abbildung 14: Phasen des Implementierungsprozesses



6. Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf ausgewählte personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder nach erfolgter Implementierung

Als Ergebnis des dargestellten Implementierungsprozesses beeinflusst der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz personalpolitische Entscheidungen, indem personalwirtschaftliche Funktionen ausgebaut oder unter veränderten Akzenten weitergeführt werden oder aber mit einem Bedeutungsverlust verbunden sind. Inwieweit die erläuterten Instrumentalvariablen der Akzeptanz, Konflikt-handhabung und der unterstützenden Koordinationsmaßnahmen nach der erfolgten Implementierung intervenieren, kann erst nach einer Bestandsaufnahme veränderter personalwirtschaftlicher Entscheidungen beurteilt werden. Zweifelsohne wirken die rechtlichen und ökonomischen Umweltbedingungen sowie die Interessen der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder maßgeblich ein. Um die Wirkungsweise näher zu differenzieren, wird auf die funktionale Anordnung personalwirtschaftlicher Aufgabeninhalte nach HENTZE Bezug genommen.¹ Nach dem Verständnis der befragten Entscheidungsträger² handelt es sich um folgende personalwirtschaftliche Funktionen, die den Schwerpunkt der nachstehenden Ausführungen bilden:

- Personalbestandsplanung³
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz und
- Personalabbau

Forschungsrelevante Erkenntnisse aus den Funktionsbereichen der Personalerhaltung und Leistungsstimulation werden bei Erörterung der obengenannten personalwirtschaftlichen Entscheidungsfelder integriert.

¹ vgl. Hentze; 1994; S.28 ff.

² Die nachstehenden Personalfunktionen haben sich aufgrund der durchgeführten Interviews der explorativen Phase in den Jahren 1992 und 1993 als vordergründig für die Kennzeichnung der personalwirtschaftlichen Auswirkungen herausgestellt.

³ Der Begriff der Personalbedarfsermittlung bzw. -planung kann auch als Soll-Personalbestandsplanung interpretiert werden; vgl. Huber; 1974; Hentze; 1994; S.172. Ergänzend kommen Aspekte der Personalbestandsanalyse nach Kriterien wie z.B. Alters- und Qualifikationsstruktur zum Themenbereich der Personalbestandsplanung dazu, vgl. Scholz; 1994; S.146.

Als Bewertungsmaßstab für die Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes werden sowohl personalwirtschaftliche Aspekte der Kosten und der Arbeitsproduktivität als auch soziale Ziele der Belegschaft des Werkbestellers zugrundegelegt.

6.1. Personalbestandsplanung

Gegenstand der Personalbestandsplanung ist die Ermittlung des Ist-Personalbestandes in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht sowie die Bestimmung der erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Personalbestands. Der Abgleich von Soll-Personalbestand mit dem Ist-Personalbestand ergibt entweder eine personelle Deckung, eine Über- oder eine Unterdeckung. Je nach der Dimension der Unterdeckung werden Maßnahmen der Personalentwicklung oder der Personalbeschaffung induziert. Bei einer personellen Überdeckung werden entsprechende Personalabbau- bzw. Personalfreisetzungsmaßnahmen ausgelöst. Als gedankliche Vorbereitung von Personalentscheidungen⁴ umfaßt die Personalbestandsplanung nicht nur die Ermittlung des gegenwärtigen Soll- bzw. Ist-Personalbestand, sondern auch die Bestimmung des zukünftigen Soll- bzw. Ist-Personalbestandes sowie die daraus abzuleitenden Maßnahmen.

Bei der Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in die unternehmenspolitische Konzeption des Werkbestellers wird das Arbeitsvolumen sowohl vom eigenen Personal als auch vom Fremdpersonal durch den Bezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen bewältigt. Dabei hängt es vom Stellenwert und dem Nutzungsmuster des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ab, welche Arbeiten temporär oder dauerhaft vom Fremdpersonal verrichtet werden. Andererseits prägen die beschäftigungspolitischen Zielsetzungen die Entwicklung des Eigenpersonalbestandes im werkbestellenden Betrieb.⁵ In Anlehnung an die vorgenommene Klassifizierung beschäftigungspolitischer Strategien nach BRITSCH⁶ spiegeln sich in den getroffenen personalpolitischen Grundsatz-

⁴ vgl. Hentze; 1994; S.84; Drumm; 1995; S.177 f.; Oechler; 1997; S.112

⁵ vgl. Herrmann; 1998; S.62.

⁶ vgl. Britsch; 1984; S.599 ff.

entscheidungen die zugrundeliegenden Werthaltungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wider.⁷ Demzufolge variiert bei einer elastischen Anpassungsstrategie der quantitative Personalbestand durch die Vornahme entsprechender Personalbeschaffungs- bzw. direkter Personalabbaumaßnahmen, falls der Personalbedarf starken Schwankungen unterworfen ist. Im Rahmen einer stabilisierenden Ausgleichsstrategie wird hingegen eine erforderliche Reduzierung des Personalbestandes durch "weichere" Personalfreisetzungsmaßnahmen präferiert, die einen Rückgang des quantitativen Personalbestands vermeiden sollen.⁸ Selbstverständlich sind Kombinationen dieser idealtypischen Strategien möglich, indem eine Differenzierung zwischen Stamm- und Randbelegschaft vorgenommen wird, da die jeweiligen Personalsegmente unterschiedlichen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt sind.⁹ In letzterem Fall wird die Beschäftigung für das Stammpersonal auch bei rückläufigem Personalbedarf gesichert. Für Arbeitnehmer des Randsegmentes, dessen Funktion im übertragenen Sinne das Fremdpersonal wahrnimmt, wird hingegen eine elastische Anpassung des Personalbestandes an den Personalbedarf vorgenommen. Neben der unterschiedlich ausgeprägten sozialen Sicherheit wird hinsichtlich der materiellen Arbeitsbedingungen und der Zumutbarkeitskriterien bei der Zuweisung einer Aufgabe zwischen beiden Belegschaftsgruppen differenziert.¹⁰ Bei der Verwirklichung dieser beschäftigungspolitischen Strategie müssen jedoch Umweltfaktoren, wie z.B. die Arbeitsmarktsituation und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, berücksichtigt werden und innerhalb des Unternehmens die Akzeptanz gesichert sein.¹¹

Inwieweit sich die beschäftigungspolitischen Zielsetzung und das Nutzungsmuster des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz auf den Personalbestand im Betrieb des Werkbestellers auswirken, wird in den folgenden Abschnitten erläutert. Nach einer Analyse des quantitativen Personalbestandes werden Auswirkungen auf die Personalstruktur und

⁷ vgl. Macharzina; 1992; Sp.1794.

⁸ vgl. Wagner; 1992; Sp.1548.

⁹ vgl. v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.577. Türk interpretiert diese selektive Maßnahme als Medium einer "entpersonalisierten Führung", vgl. Türk; 1995; Sp.336 f.

¹⁰vgl. Türk; 1995; Sp.336 f. Kock extensiviert das Phänomen der innerbetrieblichen Segmentierung in Belegschaftsgruppen mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen auf das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdpersonal. Er bewertet jedoch die interessenpolitische Position des Betriebsrates als stabilisierend für das System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, vgl. Kock; 1992; S.258 f.

¹¹ v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.573 u. 577.

Veränderungen der Personalkosten bei der Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes untersucht.

6.1.1. Auswirkungen auf den quantitativen Personalbestand

Wird der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz in eine planerische Unternehmenskonzeption mit regelmäßigem Bezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen einbezogen, so ist davon auszugehen, daß im Zuge der Fremdvergabe externalisierbarer Aufgaben der Anteil eigenen Personals entweder stagniert oder rückläufig ist. Andernfalls ist der Werkbesteller mit einer Überdeckung des Personalbedarfs konfrontiert.

Im Falle einer Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als externalisierte Personalreserve wird für das eigene Personal aus beschäftigungspolitischer Sicht eine stabilisierende Ausgleichsstrategie¹² möglich. Der Eigenpersonalbestand orientiert sich am Mindestpersonalbedarf, währenddessen zum Ausgleich saisonaler, konjunktureller und struktureller Personalbedarfsschwankungen Werkvertragsleistungen bezogen werden.¹³ Je nach risikopolitischer Präferenz des Managements unterschreitet der Personalbestand den Mindestpersonalbedarf, was eine jederzeitige Verfügbarkeit von Werkvertragsleistungen voraussetzt. Die langfristige Entwicklung des Personalbestandes kann sich unter Ausnutzung der "natürlichen" Fluktuation rückläufig entwickeln oder von einer Stagnation gekennzeichnet sein. In beiden Fällen begünstigt ein steigender Personalbedarf einen Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen.

Dominiert dagegen das Externalisierungsmotiv einer funktionalen Externalisierung von Aufgaben, die nicht zum sogenannten Kerngeschäft des Werkbestellers gehören, so spezialisieren sich die Belegschaftsgruppen von Werkbesteller und Werkunternehmer auf verschiedene Arbeitsbereiche. Um eine Fremdvergabe zu ermöglichen, ist eine Versetzung der Mitarbeiter des betroffenen Arbeitsbereiches oder ein indirekter

¹² v. Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp. 577.

¹³ vgl. Gabriel; 1985; S.163 ff.

Personalabbau erforderlich.¹⁴ Zur Reduzierung des Personalbestandes kommen unter anderem folgende Maßnahmen in Betracht¹⁵:

- Einstellungsstopp
- Nichtverlängerung von Zeitverträgen
- Abbau von Leiharbeit
- Abbau von Überstunden und Sonderschichten
- Frühpensionierungen
- Arbeitszeitverkürzungen

Diese Personalabbaumaßnahmen müssen jedoch situationspezifisch nach den Kriterien der Fristigkeit und Dauer, der Steuerung und Reversibilität, der Kosten sowie der Konfliktrichtigkeit bewertet werden.¹⁶ Langfristig gesehen etablieren sich diejenigen Personalabbaumaßnahmen, die mit einem Rückgang des quantitativen Personalbestandes verbunden sind. Falls der Personalbestand den Mindestpersonalbedarf unterschreitet, ist aus risikopolitischen Gesichtspunkten zu vergleichen, ob die Vorhaltung einer Eigenpersonalreserve gegenüber dem Fremdbezug von Werkvertragsleistungen vorzuziehen ist. Die Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes setzt eine jederzeitige kostengünstige Verfügbarkeit von Werkvertragsleistungen voraus. Bei einer Abhängigkeit vom Werkunternehmer wirkt sich ein stark verminderter Eigenpersonalbestand dagegen dysfunktional auf weitere Externalisierungsvorhaben aus.

Werden aus Kostengründen überwiegend einfache Tätigkeiten mit geringeren qualifikatorischen Anforderungen an den Werkunternehmer externalisiert,¹⁷ so sind entweder indirekte Personalabbaumaßnahmen oder Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig, um einen Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen, wie z.B. der Reinigung zu ermöglichen. In diesem Fall stagniert bzw. vermindert sich der Personalbestand des Werkbestellers.

¹⁴ Wie bereits im Kapitel 3.1.2. erläutert wurde, sind betriebsbedingte Kündigungen, die einen werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz ermöglichen, unzulässig.

¹⁵ vgl. v.Eckardstein; Schnellinger; 1978; S.83; Wagner; 1992; Sp.1548.

¹⁶ vgl. Schultz-Wild; 1978; S.84 ff.

¹⁷ vgl. Herrmann; 1998; S.54.

In neun befragten Unternehmen reduzierte sich der Eigenpersonalbestand mittel- bis langfristig, während er in drei Unternehmen stagnierte. In keinem der untersuchten Betriebe war ein Anstieg des Eigenpersonalbestandes zu verzeichnen. Auch in der Zukunft beabsichtigten die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger mit Ausnahme des Betriebsrates keine Erhöhung des Eigenpersonalbestandes. Die oben genannten Implikationen für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als externalisierte Personalreserve wurden in drei Unternehmen von den befragten Entscheidungsträgern festgestellt. In allen zwölf Unternehmen wurde als Hauptmotiv zur Fremdvergabe eine funktionale Externalisierung genannt. Folglich reduzierte sich im externalisierten Arbeitsbereich der quantitative Personalbestand, wobei in drei Unternehmen das Segment des Stammpersonals für eine mögliche Reinternalisierung zuvor fremdvergebener Arbeitsleistungen weiterhin beschäftigt und regelmäßig qualifiziert wurde. In den restlichen neun Unternehmen wurden aus Kostengründen Eigenpersonalreserven abgebaut. Das Risiko einer Abhängigkeit vom Werkunternehmer wurde jedoch mit Ausnahme der Betriebsräte in keinem dieser Unternehmen als entscheidungsrelevant eingestuft. Eine Segmentierung zwischen Eigen- und Fremdpersonal wurde lediglich in einem Unternehmen dergestalt vorgenommen, daß Fremd-firmenmitarbeiter lediglich für einfache Tätigkeiten eingesetzt wurden. Im Betrieb des Werkbestellers wurden vom betroffenen Personal Weiterbildungsangebote wahrgenommen, um Führungsaufgaben wahrnehmen zu können oder in den Arbeitsbereich des Kerngeschäftes versetzt zu werden. Vereinzelt verließen jedoch Arbeitnehmer dieses Unternehmen aus eigenen Erwägungen heraus.

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, daß die Stagnation bzw. der Rückgang des Eigenpersonalbestandes den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz begünstigt. Der Abbau von Personalreserven im Betrieb des Werkbestellers erfolgt zwar aus wirtschaftlichen Motiven, unter risikopolitischen Aspekten ist jedoch eine Abhängigkeit vom Werkunternehmer bedenklich. Die aufgezeigte, überwiegend rückläufige Entwicklung des Personalbestandes schmälert einerseits die Machtbasis des Betriebsrats, andererseits bieten sich zahlreiche Ansatzpunkte für eine weitere Zunahme des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes.

6.1.2. Konsequenzen für die Personalstruktur

Bei der Bestimmung des Externalisierungsbereiches werden aufgrund des Know-hows der eigenen Mitarbeiter und der technologischen Zielsetzung des Unternehmens das Kerngeschäft sowie potentielle werkvertragsfähige Aufgabenbereiche definiert.¹⁸ Dabei dient eine Analyse der Personalstruktur zur Antizipation von Chancen bzw. Risiken vor einer möglichen Externalisierung.¹⁹ Neben den kurzfristig variierenden Faktoren der Personalstruktur, wie z.B. Fluktuation und Krankenstand, sind für die Entscheidung zum Fremdbezug insbesondere die Alters- und Qualifikationsstruktur strategisch relevant.²⁰ Die informatorische Erfassung des Personalbestandes sowie aller auf ihn einwirkenden Variablen hat mitunter den Zweck, die Qualität der darauf basierenden personalwirtschaftlichen Entscheidungen zu verbessern.

6.1.2.1. Veränderungen in der Altersstruktur

Vor einem Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen wird, wie bereits oben erläutert, im betroffenen Unternehmensbereich Personal freigesetzt. Werden diese Maßnahmen zur Reduzierung des Personalbestandes mit einem Einstellungsstopp oder einer Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen kombiniert, so verändert sich die altersmäßige Zusammensetzung des Eigenpersonals zuungunsten jüngerer Arbeitnehmer. Als Folge dieser Überalterung der Eigenpersonalstruktur entfallen Personalentwicklungskosten, die auf eine interne Rekrutierung von jüngeren Mitarbeitern zur Besetzung von Führungs- und Leitungsfunktionen abzielen. Stattdessen wird ein etwaiger Personalbedarf an Führungspersonal durch externe Personalbeschaffungsmaßnahmen gedeckt, was wiederum aus langfristiger Perspektive die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt erhöht.²¹ Wird eine "Verschlankung" der Personalstruktur insbesondere im Segment der jüngeren Arbeitnehmer als

¹⁸ vgl. Baumgarten; 1992; S.57 ff.; Bliessener; 1994; 279 ff.; Bühner; Tuschke; 1997; S.20 ff.

¹⁹ vgl. DGFP; 1996; 119 ff.; Bruch; 1997; S.466 ff.

²⁰ vgl. DGFP; 1996; S.120; Scholz; 1994; S.146 ff. weist dabei auf wichtige Aspekte des Personalcontrollings hin und geht auch auf methodische Defizite der Humanvermögensrechnung ein.

²¹ vgl. Wilbers; 1992; Sp.223.

dauerhaftes unternehmens- bzw. personalpolitisches Ziel verfolgt, so werden zeitversetzt die finanzwirtschaftlichen Möglichkeiten zur Bildung von Pensionsrückstellungen für empfangsberechtigte Arbeitnehmer eingeschränkt.²²

Liegt der Schwerpunkt der Personalbestandsreduzierung auf einer Frühpensionierung oder einer Einführung von Altersteilzeitmodellen, so führt dieser Rückgang des Arbeitsvolumens für ältere Mitarbeiter zu einer "Verjüngung" der Personalstruktur. Der Rückgang der Beschäftigtenzahl älterer Mitarbeiter wirkt sich einerseits positiv auf die Arbeitsproduktivität aus,²³ andererseits ist das Unternehmen mit einem Verlust von erfahrenen Mitarbeitern konfrontiert.²⁴ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist mit einer Kostenbelastung zu rechnen, wenn dem betroffenen älteren Arbeitnehmer vor dem Erreichen des Berechtigungsalters zum Bezug von Altersruhegeld Ausgleichszahlungen gewährt werden müssen.²⁵ Darüber hinaus müssen für die potentiellen Empfänger einer betrieblichen Altersversorgung Pensionsrückstellungen vorzeitig aufgelöst werden, was aus finanzwirtschaftlichen Aspekten zu einer Minderung der innenfinanzierten Liquidität führt.²⁶

In sieben Unternehmen führten unterlassene Neueinstellungen und die Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen zu einer Überalterung der Personalstruktur, obwohl in diesen Unternehmen Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeitmodelle angewandt wurden. Dieser Aspekt wurde von den befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern trotz der Vorteile eines werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes tendenziell als negativ bewertet, weil sie die betriebliche Konfiguration der Altersstruktur als verzerrt betrachteten. Im Gegensatz dazu kam es in zwei Unternehmen zu einer "Verjüngung" der Personalstruktur, weil parallel zu Neueinstellungen auch Vorruhestandsregelungen praktiziert wurden, ohne daß sich der Personalbestand insgesamt erhöhte. In einem Unternehmen konzentrierte sich die Altersstruktur auf die Jahrgänge zwischen dem 30. und dem 55. Lebensjahr, die mit zunehmendem werkvertraglichen

²² vgl. Wöhe; 1986; S.853 ff.; Heubeck; 1992; Sp.28. Im wesentlichen entfällt die Option einer Innenfinanzierung durch Pensionsrückstellungen.

²³ vgl. Lehr; Wilbers; 1992; Sp.205 ff.

²⁴ vgl. Lehr; Wilbers; 1992; Sp.209 f.

²⁵ vgl. Stitzel; 1992; Sp.1536.

²⁶ vgl. Wöhe; 1986; S.853.

Fremdpersonaleinsatz einer Überalterung unterlegen war. Der Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen beeinflusste in zwei Unternehmen die Altersstruktur nicht.

Bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse ist zunächst zu berücksichtigen, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz nicht als einziger Auslöser für eine veränderte Altersstruktur anzusehen ist. In zehn Unternehmen verstärkte jedoch der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz die Entwicklungen in der Personalpolitik, die in sieben Unternehmen zu einer Überalterung, in zwei Unternehmen zu einer Verjüngung und in einem Unternehmen zu einer Konsolidierung der Altersstruktur führten.

Trotz der geringen Relevanz von Pensionsrückstellungen bei der Gesamtheit aller betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten einer Innenfinanzierung läßt sich festhalten, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz die Entwicklung zu einer unausgewogenen Personalstruktur unterstützt. Die Dominanz der Vorruhestandsregelungen in der beschäftigungspolitischen Zielsetzung des Werkbestellers hat mitunter zur Folge, daß mit dem Verlust älterer, erfahrener Mitarbeiter eine Einbuße im Know-how verbunden ist.

6.1.2.2. Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur

In Abhängigkeit vom zugrundeliegenden Externalisierungsmotiv werden im Betrieb des Werkbestellers Personalentwicklungs- bzw. Personalfreisetzungsmaßnahmen initiiert, um den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu ermöglichen. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit sich die Qualifikationsbasis des Eigenpersonals im externalisierungsfähigen Arbeitsbereich verändert. Aus beschäftigungspolitischen Erwägungen ist die Vorhaltung einer Personalreserve durchaus sinnvoll, weil eine Abhängigkeit vom Werkunternehmer vermieden werden kann und eine Reinternalisierung von fremdvergebenen Aufgabenbereichen jederzeit möglich ist, selbst wenn wirtschaftliche Nachteile in Kauf genommen werden müssen.²⁷ Diese Situation korrespondiert mit den Zielvorstellungen einer stabilisierenden Ausgleichsstrategie, bei welcher der Eigenpersonal-

²⁷ vgl. Herrmann; 1998; S.63.

bestand stagniert oder leicht rückläufig ist und der Fremdpersonalbestand mit konjunkturellen bzw. saisonalen Personalbedarfsschwankungen variiert.²⁸ Zur Nutzung des Know-hows des eigenen Personals werden Führungsqualifikationen der Mitarbeiter im externalisierten Arbeitsbereich durch Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert. Statt der eigenen Belegschaft Arbeitsanweisungen zu erteilen, liegt der Schwerpunkt nunmehr bei der Erfüllung von Koordinationsaufgaben gegenüber dem Werkvertragspartner.²⁹ Insgesamt erhöht sich das Qualifikationsniveau des eigenen Personals, weil die Differenzierung zwischen Versetzungen in einen anderen Arbeitsbereich und Personalentwicklungsmaßnahmen zum Ausbau von Führungsqualifikationen für das eigene Personal tendenziell einen Selektionsmechanismus auslöst.

Bei einer Fremdvergabe einfacher oder gefahrengeneigter Arbeitsplätze³⁰ mit geringeren qualifikatorischen Anforderungen ist ebenfalls mit einer Verbesserung der Qualifikationsstruktur für das eigene Personal zu rechnen. Das Personal aus dem nunmehr externalisierten Arbeitsbereich wird entweder für die Erfüllung von Aufgaben des "Kerngeschäftes" weitergebildet oder verläßt aus eigenen Erwägungen heraus das Unternehmen, weil eine Zuordnung einfacher Aufgabeninhalte nicht mehr möglich ist.

Werden hingegen Aufgabeninhalte, die nicht zum Kerngeschäft des Werkbestellers zählen, im Rahmen eines Werkvertragskonzeptes externalisiert, so kommt es im fremdvergebenen Arbeitsbereich zum Einsatz von spezialisierten Fremdfirmen, während die Qualifikationen des Eigenpersonals nicht mehr genutzt werden.³¹ Falls diese Qualifikationen nicht durch Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden, stagniert bzw. verschlechtert sich das Qualifikationsniveau des eigenen Personals. Dieser Effekt wird durch eine mögliche Fluktuation qualifizierter Fach- und Führungskräfte verstärkt, für die sich im Betrieb des Werkbestellers durch den Wegfall des externalisierten Arbeitsbereiches keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr ergeben. Folglich erhöht sich die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt bei der Besetzung von Führungspositionen oder Aufgaben mit erforderlichen Spezialqualifikationen. Die Alternative einer

²⁸ vgl. v. Eckardstein; Langemeyer; 1992; S.577; Herrmann; 1998; S.62 f.

²⁹ vgl. Herrmann; 1998; S.63.

³⁰ vgl. Jacobs; Thiess; Söhnholz; 1987; S.212 ff.

³¹ vgl. Herrmann; 1998; S.54.

Reinternalisierung zuvor fremdvergebener Aufgabenkomplexe wird durch das fehlende Know-how im externalisierten Arbeitsbereich erschwert.

Eine Verbesserung der Qualifikationsstruktur wurde von den befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern in neun Unternehmen festgestellt. In allen diesen Unternehmen dominierte die funktionale Externalisierung als Motiv, obwohl in einem Unternehmen überwiegend einfache Tätigkeiten fremdvergeben wurden. In zwei Unternehmen mit verbesserter Qualifikationsstruktur kam es zur Fluktuation von geringer qualifizierten Mitarbeitern. Zur Vermeidung der Fluktuationsneigung qualifizierter Fach- und Führungskräfte wurden in zwei anderen Unternehmen für die Belegschaft des Werkbestellers Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die zur Förderung von Führungsqualifikationen beitragen. In drei Unternehmen mit einer funktionalen Externalisierung blieb die Qualifikationsstruktur auf gleichem Niveau. Mit der Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft wurden sämtliche Weiterbildungsmaßnahmen auf die Verbesserung der Kernkompetenzen gerichtet. Sowohl hochqualifizierte als auch minderqualifizierte Mitarbeiter wurden im Zuge der Fremdvergabe werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen freigesetzt oder verließen aus eigenen Erwägungen heraus das jeweilige Unternehmen.

Die aufgezeigten Tendenzen bei der Veränderung der Qualifikationsstruktur verdeutlichen, daß getroffene Externalisierungsentscheidungen mittel- bis langfristig Personalbeschaffungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen implizieren und somit zusätzliche Kosten verursachen, um eine Abhängigkeit vom Werkunternehmer zu vermeiden. Die Planung des zukünftigen Soll- bzw. Istpersonalbestands ist insofern erforderlich, als personalwirtschaftliche Risiken durch eine verbesserte Informationsbasis zur Unterstützung strategischer Personalentscheidungen antizipiert werden.

Wie bereits an anderer Stelle³² angedeutet, entwarfen die Arbeitnehmerinteressenvertretungen dreier Unternehmen verschiedene Personalentwicklungskonzepte zur Verbreiterung der Qualifikationsbasis für das eigene Personal, weil sie durch die Unternehmenspolitik der Spezialisierung auf die Kernkompetenzen die Arbeitsplätze ihrer Belegschaft in Gefahr sahen, was die Unternehmensleitung zur

³² vgl. die Ausführungen unter Kapitel 4.1.1.

Legitimation der getroffenen personalpolitischen Entscheidungen veranlaßte.

Insgesamt ist eine überwiegende Tendenz zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus des eigenen Personals festzustellen, die im Einklang mit induzierten Personalentwicklungsmaßnahmen erreicht wird.

6.1.3. Entwicklung der Personalkosten bei der Anpassung des Personalbestandes an den Personalbedarf

Zum Ausgleich der Differenz zwischen Soll- und Istpersonalbestand werden Personalbeschaffungs-, Personalentwicklungs- oder Personalfreisetzungsmassnahmen ausgelöst. Eine arbeitsanfallorientierte Steuerung des Personalbestandes kann mithilfe des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes jedoch ohne Vornahme dieser Maßnahmen erreicht werden. Um eine hohe Flexibilität sicherzustellen, müssen die Werkvertragsleistungen, gegebenenfalls auch von mehreren Werkvertragspartnern, jederzeit zu einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis zur Verfügung stehen. Dagegen ist bei einem rückläufigen Arbeitsanfall eine Reduzierung des Bestellvolumens ohne Einhaltung längerer Kündigungsfristen möglich. Je nach Nutzungsintensität und Abhängigkeit vom Know-how des Werkbestellers lassen sich die anzufordernden Werkvertragsleistungen mit dem Personalbedarf des Werkbestellers im externalisierten Arbeitsbereich synchronisieren. Der dafür zu entrichtende Leistungspreis des Werkunternehmers beinhaltet sämtliche Personal- und Sachkosten des Fremdpersonals, den kalkulatorischen Gewinn sowie den Aufwand für Gewährleistungspflichten. Das Fehlen einer restriktiv wirkenden Regelungsstruktur beim Bestellen von Werkvertragsleistungen ist dagegen für die Einschätzung der Opportunitätskosten schwer zu bemessen.³³ Deshalb ist es durchaus möglich, daß der Leistungspreis für den Bezug von Werkvertragsleistungen über den Personalkosten des Werkbestellers liegt.

Im Vergleich zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz verursacht die Beschaffung eigenen Personals über den Arbeitsmarkt Kosten zur

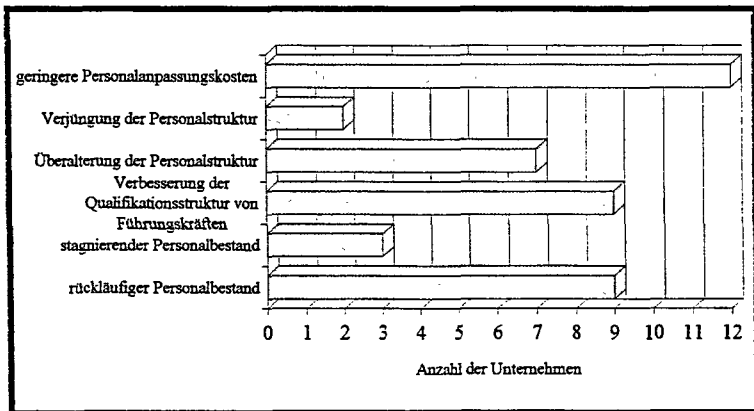
³³ vgl. Männel; 1981; S.80 ff.

Personalsuche und Eignungsfeststellung. Die Einstellung neuer Mitarbeiter unterliegt der Restriktion des Mitbestimmungsrechtes für den Betriebsrat nach § 99 BetrVG. Darüber hinaus werden Personalabbauentscheidungen durch Regelungen des Betriebsverfassungs- und des Kündigungsschutzrechtes erschwert.³⁴ Dies hat zur Folge, daß eine elastische Anpassung des Ist-Personalbestandes an den Soll-Personalbestand entweder nicht realisierbar oder mit höheren Kosten für Abfindungen bzw. Sozialpläne verbunden ist und zusätzlich die notwendigen Personalanpassungsentscheidungen zeitlichen Restriktionen unterliegen. Die zeitliche Verzögerung zwischen der Erkennung von Personalüber- bzw. Personalunterdeckung und der faktischen Deckung des Soll-Personalbestandes löst somit zusätzliche Personalbedarfsvariationen aus, was wiederum die Komplexität der Personalbestandsplanung erhöht.

In allen Unternehmen wurde von den befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern eine Flexibilitätserhöhung bei der Anpassung des Personalbestandes an den Personalbedarf in den externalisierten Arbeitsbereichen festgestellt. Diese Einschätzung teilten in den jeweiligen Unternehmen auch die Arbeitnehmervertretungen. Ebenso wurden in allen Unternehmen die Kosten zur Durchführung der erforderlichen Personalanpassungsmaßnahmen in allen Unternehmen höher als die Kosten zur Anpassung des Bestellvolumens beim Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen bewertet. Lediglich in einem Unternehmen konnten zeitweise die Kosten der Personalanpassungsmaßnahmen durch die Einführung von Kurzarbeit für die eigene Belegschaft nicht mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz verglichen werden.

³⁴ vgl. Kadel; 1990; S.216 ff.

Abbildung 15: Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf die Personalbestandsplanung



Es ist augenscheinlich, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz die Flexibilität bei der Anpassung des Personalbestandes an den Personalbedarf erhöht und die Personalanpassungskosten im Vergleich zum Eigenpersonaleinsatz reduziert (vgl. wie in den weiteren Ausführungen Abbildung 15). Trotz der aufgezeigten Nachteile bei der Entwicklung in der Altersstruktur, ist davon auszugehen, daß die wirtschaftlichen Vorteile des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes überwiegen. Die Implikationen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als externalisierte Personalreserve für die Personalbestandsplanung sind folglich nicht als Konfliktgegenstand zwischen Management und Betriebsrat zu bewerten, weil der Betriebsrat die entlastende Wirkung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes für die Personalbestandsplanung nicht in Abrede stellt. Dagegen löst ein umfangreicher Personalabbau einen erheblichen Widerstand aus, weil sich durch die rückläufige Entwicklung des Eigenpersonalbestandes die Verhandlungsposition des Betriebsrats bei zukünftigen Konflikt-handhabungsprozessen verschlechtert.

6.2. Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung verfolgt das Ziel, den Personalbedarf bei quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Unterdeckung durch eine Bereitstellung adäquaten Personals zu decken.¹ Hinsichtlich der Beschaffungsart ist zunächst zwischen der internen und der externen Personalbeschaffung zu unterscheiden. Unter der internen Beschaffung ist eine Besetzung von vakanten Stellen durch bereits zugehörige Mitarbeiter des betrachteten Unternehmens zu verstehen, während bei der externen Personalbeschaffung zwischen dem Unternehmen und dem einzusetzenden Mitarbeiter vorerst keine vertraglichen Beziehungen existieren.²

Als externes Personalbeschaffungsinstrument ist der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz zu klassifizieren³, der sich neben anderen Formen des Fremdpersonaleinsatzes vom Abschluß neuer Arbeitsverträge als externe Personalbeschaffungsmaßnahme unterscheidet. Die Aktivitäten externer Personalbeschaffung konzentrieren sich auf die Bearbeitung des Arbeitsmarktes.⁴ Dabei steigt die Bedeutung des Personalmarketing mit der wachsenden Anzahl konkurrierender Arbeitsplatzangebote sowie mit der Intensität der Verknappung des Arbeitskräfteangebotes.⁵ Um eine jederzeitige Bereitstellung von Humanressourcen sicherzustellen, sind nicht nur Beschaffungsaktivitäten für die Rekrutierung von zukünftigen Stelleninhabern notwendig sondern auch eine Analyse des strategisch relevanten Arbeitskräftepotentials.⁶ Für die vorliegende Forschungsarbeit spielen die Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz auf die Unternehmensposition am Arbeitsmarkt eine große Rolle, die unter Umständen Personalmarketingentscheidungen auslösen. Veränderungen der zeitlichen Elastizität sowie wirtschaftliche Konsequenzen bei der externen Personalbeschaffung über den Bezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen sind bei einer Einbindung in eine unternehmenspolitische Konzeption des Werkbestellers von Interesse. Unter

¹ vgl. Hentze; 1994; S.217; Bisani ergänzt diese Definition mit Aspekten einer strategischen Personalbeschaffung als wesentliche Aufgabe des strategischen Personalmanagements, vgl. Bisani; 1992; Sp.1620 f.

² vgl. Hentze; 1994; S.237 ff.

³ vgl. Hentze; 1994; S.238 f.

⁴ vgl. Oechsler; 1992; S.88 f.; Hentze; 1994; S.222 ff.; Drumm; 1995; S.265 ff.

⁵ vgl. Hentze; 1994; S.226; Bartscher; Fritsch; 1992; Sp.1747 f.

⁶ vgl. Bisani; 1992; Sp.1620 f.; Hentze; 1994; S.219 ff.

Wirtschaftlichkeitsaspekten stellt sich auch die Frage nach einer "schlankeren" organisatorischen Ausgestaltung der Personalbeschaffungsfunktion, da sich durch die Externalisierung an den Werkunternehmer die Aufgabenfülle der Personalabteilung reduziert.

6.2.1. Auswirkungen auf die Unternehmensposition am Arbeitsmarkt

Ausgehend von einem steigenden Personalbedarf in den externalisierten Arbeitsbereichen übernimmt der Werkunternehmer anstelle des Werkbestellers die Beschaffung qualifizierten Personals auf dem Arbeitsmarkt. Werden langfristig vom Werkbesteller keine Rekrutierungsmaßnahmen mehr durchgeführt, besteht für die Beschaffung von Fach- und Führungskräfte des fremdvergebenen Aufgabenbereiches keine Transparenz über die Wirksamkeit von Personalbeschaffungsmaßnahmen mehr. Für den Werkunternehmer bietet sich somit die Chance, Mitarbeiter mit entsprechenden Spezialqualifikationen arbeitsvertraglich zu binden und Anreize für den Verbleib im Unternehmen zu schaffen. Aus Sicht des Werkbestellers ist eine Beeinträchtigung seines Unternehmensimages am Arbeitsmarkt⁷ mit Problemen behaftet, wenn er aufgrund eines umfangreichen Fremdbezuges werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen eine Attraktivitätseinbuße hinnehmen muß. Somit meiden potentielle Bewerber der angesprochenen Zielgruppe eine Einstellung im Unternehmen des Werkbestellers. Die mangelnde Verfügbarkeit qualifizierter Fach- und Führungskräfte im externalisierten Arbeitsbereich stellt folglich ein Risiko für die strategische Personalbeschaffung dar, falls der Werkbesteller für das Segment der Zielgruppe keine attraktiven Arbeitsbedingungen anbieten kann. Um einem drohenden Verlust an Know-how vorzubeugen, ist eine Beschäftigung qualifizierter Spezialisten durchaus sinnvoll, damit eine Reinternalisierung der zuvor fremdvergebenen Werkvertragsleistungen realisierbar ist.⁸

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kam es lediglich in einem Unternehmen zu Attraktivitätseinbußen des Werkbestellers auf dem

⁷ vgl. Bisani; 1992; Sp.1629; Hentze; 1994; S.229.

⁸ vgl. Herrmann; 1998; S.63.

Arbeitsmarkt. In allen anderen Unternehmen wurde durch den Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen die Marktposition des Werkbestellers nicht beeinträchtigt, weil die werkbestellenden Unternehmen mit ihren Arbeitsbedingungen nach wie vor eine Attraktivität auf potentielle Bewerber ausübten. Die Imagewirkung des Fremdpersonaleinsatzes wurde in einem Unternehmen sogar als förderlich beurteilt, weil der Einsatz von Fremdfirmen als Erscheinungsform der Unternehmenskultur von jedem potentiellen Bewerber als Element einer integrierten Lieferantenpartnerschaft wahrgenommen wurde.

Es zeigt sich, daß der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz keinen Einfluß auf die Attraktivität des werkbestellenden Unternehmens am Arbeitsmarkt ausübt. Die Auswirkungen auf die Unternehmensposition des Werkbestellers sind somit unerheblich.

6.2.2. Änderung in der zeitlichen Elastizität der Personalbeschaffung

Wie bereits im vorigen Kapitel erörtert wurde, erhöht sich die Flexibilität beim Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen gegenüber der Beschaffung eigenen Personals. Bei einer jederzeitigen Verfügbarkeit kostengünstiger Werkvertragsleistungen ist eine Steuerung des Personalbestandes nach Arbeitsanfall realisierbar. Der Werkunternehmer greift dabei auf seine überbetrieblich eingesetzten Mitarbeiter zurück, die unter Umständen zu kurzfristigen Versetzungen arbeitsvertraglich verpflichtet sind.⁹ Je nach Vertragsgestaltung lassen sich die Zeitspannen zwischen der Bestellung der Werkvertragsleistung und dem Einsatz von Fremdpersonal minimieren. Unter Umständen verkürzt sich diese Vorlaufzeit bis auf einen halben Tag.¹⁰

Selbst wenn im Betrieb des Werkbestellers die Personalauswahlentscheidung getroffen ist, kann die Fungibilität bei der Beschaffung eigenen Personals als Alternative zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz durch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 99

⁹ vgl. Kock; 1990; S.16 f. u. 30; Herrmann; 1994; S.331 f.

¹⁰ vgl. Kock; 1990; S.30 u. 49.

BetrVG abgeschwächt werden.¹¹ Dieses Zustimmungsverweigerungsrecht entfaltet zwar bei objektiver Eignung eines potentiellen Bewerbers keine restriktive Wirkung auf die Einstellungsentscheidung, jedoch wird die Elastizität durch die Einholung der Zustimmung gemäß dem Verfahren nach §§ 99 ff. BetrVG beeinträchtigt.¹² Zusätzlich erhält der Betriebsrat die Option, interne Stellenausschreibungen anstelle der externen Personalbeschaffung zu erwirken oder auch Auswahlrichtlinien im Rahmen von § 95 BetrVG zu gestalten,¹³ was den Handlungsspielraum des Personalmanagements einschränkt.¹⁴ Für den Problembereich der arbeitsmarktbedingten Personalbeschaffungsrestriktionen gelten sowohl für den Werkbesteller als auch für den Werkunternehmer die gleichen Bedingungen.¹⁵ Aufgrund der häufigeren Arbeitsmarktaktivitäten des Werkunternehmers bei der Beschaffung qualifizierten Personals für den externalisierten Arbeitsbereich liegt jedoch die Vermutung nahe, daß dieser einen Informationsvorsprung gegenüber dem Werkbesteller bei der Beschaffung qualifizierten Personals für den externalisierten Arbeitsbereich besitzt. Auch bei der Aufbereitung personalbeschaffungsrelevanter Informationen profitiert der Werkunternehmer von seinen Kenntnissen über aktuelle Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt.¹⁶

In elf befragten Unternehmen wurde eine Verbesserung in der Elastizität der Personalbeschaffung beim Bezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen gegenüber der Beschaffung eigenen Personals im Betrieb des Werkbestellers festgestellt. Die Reaktionszeit zwischen der Erkennung der personellen Unterdeckung und dem faktischen Personaleinsatz wurde in allen Unternehmen durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz verkürzt. Nur in einem Unternehmen wurde bei der Personalbeschaffung von Spezialisten dem Werkbesteller ein Vorteil bei der zügigen externen Stellenbesetzung beigemessen. Obwohl für den Werkunternehmer kein Attraktivitätsverlust von den befragten personalpolitischen Entscheidungs-

¹¹ vgl. Flohr; 1984; S.123 ff.

¹² vgl. Flohr; 1984; 124 f.

¹³ vgl. Flohr; 1984; S.126 f.; Oechsler; 1997; S.178.

¹⁴ Bei der Anwendbarkeit des BetrVG auf den Betrieb des Werkunternehmers ist davon auszugehen, daß dieser denselben gesetzlichen Restriktionen unterliegt. Die Befragungen der Jahre 1992/93 und 1995/96 sowie die Interviews der sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeit von Kock ergaben jedoch, daß in keiner der Fremdfirmen ein Betriebsrat existierte, der diese Mitbestimmungsrechte ausübte, vgl. Kock; 1990; S.89 f.

¹⁵ vgl. Flohr; 1984; S.132 ff.

¹⁶ vgl. Kock; 1990; S.49.

trägern attestiert wurde, räumten alle Interviewpartner dem Werkunternehmer eine bessere Kenntnis der Arbeitsmarktsituation im Segment der externalisierten Arbeitsleistungen ein.

Bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse ist festzuhalten, daß die Elastizitätsvorteile zugunsten des Werkbestellers vom Betriebsrat nicht desavouiert werden, weil diese selbst durch eine eigene Personalreserve nicht zu erreichen sind. Vielmehr führen betriebsverfassungsrechtliche Restriktionen im Betrieb des Werkbestellers zu einer geringeren Flexibilität bei der Beschaffung von eigenem Personal. Insofern ist es einleuchtend, daß der Betriebsrat dem Einsatz einer externen Personalreserve zustimmt, die Personalbedarfsschwankungen kurzfristiger Art ausgleicht.

6.2.3. Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung

Werden Personalbeschaffungsaufgaben an den Werkunternehmer externalisiert, so entfällt bzw. vermindert sich der Personalbeschaffungsaufwand für den Werkbesteller. Die Kosten der Fremdpersonalbeschaffung sind beim Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen für den Werkbesteller nicht transparent, sondern werden über den Leistungspreis für die Werkvertragsleistung verschlüsselt.¹⁷ Ein direkter Kostenvergleich ist folglich nicht möglich. Es kann jedoch aufgrund der Elastizitätsvorteile bei der Personalbeschaffung und dem Informationsvorsprung des Werkunternehmers auf dem Arbeitsmarkt vermutet werden, daß die erforderlichen Arbeitskräfte zur Bewältigung der externalisierten Aufgaben kostengünstiger rekrutiert werden.¹⁸ Angesichts verlängerter Personalbeschaffungszyklen stellt sich für den Werkbesteller das Problem, daß der Personalbedarf kurz- bis mittelfristig variiert und bereits durchgeführte Personalbeschaffungsaktivitäten nicht zum Erfolg einer Stellenbesetzung führen, sondern zusätzliche Kosten verursachen.

¹⁷ vgl. Kock; 1990; S. 16 u. 34.

¹⁸ vgl. Kock; 1990; S. 16 f.

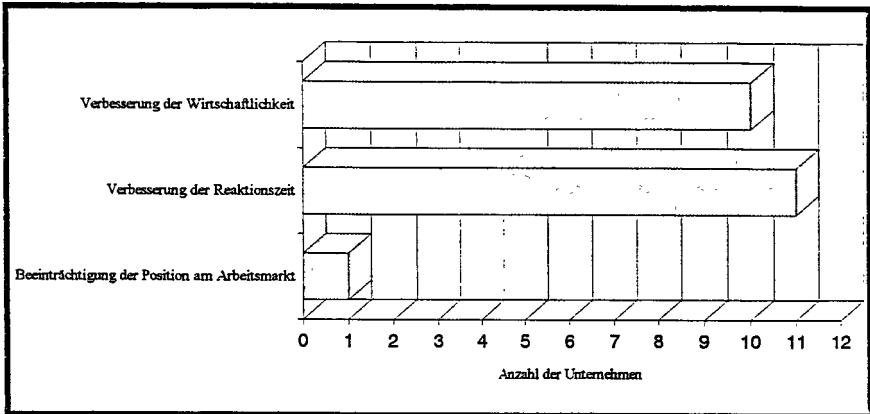
Die Ausstattung der Personalbeschaffung als organisatorische Einheit mit Humanressourcen und Sachmitteln bemißt sich nach der Unternehmensentwicklung.¹⁹ Es ist durchaus möglich, daß mit zunehmender Externalisierung von Personalbeschaffungsaufgaben die Personalabteilung zur Überdimensionierung tendiert.²⁰ Folglich verstärkt sich aus wirtschaftlichen Aspekten der Druck zur Verkleinerung der Personalbeschaffungsabteilung bzw. zur Externalisierung weiterer Personalbeschaffungsfunktionen, weil der Rekrutierungsprozeß sich verteuert. Durch einen möglichen Rückzug des Werkbestellers von Personalbeschaffungsaufgaben sinkt jedoch der Einfluß am Arbeitsmarkt bei der Besetzung von Stellen im externalisierten Arbeitsbereich. Als Konsequenz wird die Reinternalisierung zuvor fremdvergebener Aufgaben erschwert.

In acht Unternehmen schätzten die jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträger den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz ohne Vorbehalte wirtschaftlicher als die Beschaffung eigenen Personals ein. In zwei anderen Unternehmen war nur unter Vorbehalt die Beschaffung externen Personals über Werkverträge wirtschaftlicher. In einem dieser Unternehmen wurde die Fluktuation des Fremdpersonals als Ursache für eine unwirtschaftliche Personalbeschaffung des Werkunternehmens gedeutet. In dem anderen Unternehmen wurde ebenfalls der Bezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen als wirtschaftlicher gegenüber der Eigenpersonalbeschaffung beurteilt. Jedoch traf dies nur für den Fall zu, daß die Einhaltung aller qualitativen Kriterien bei der Auswahl des Fremdpersonals vom Werkunternehmer gewährleistet war. In einem Unternehmen wurde aus kurzfristiger Perspektive die interne Personalbeschaffung als wirtschaftlicher gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz eingestuft. Langfristig wurden dem Fremdbezug von Werkvertragsleistungen wirtschaftliche Vorteile eingeräumt. Nur in einem Unternehmen konnte die Wirtschaftlichkeit des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes im Vergleich zur Eigenpersonalbeschaffung nicht beurteilt werden, weil die Einschätzungen der personalpolitischen Entscheidungsträger im betrachteten Unternehmen erheblich differierten. Lediglich in zwei Unternehmen verkleinerte sich die Abteilung der Personalbeschaffung, weil aufgrund der Externalisierung von Aufgaben und der Konzentration auf das jeweilige Kerngeschäft der Umfang der zu bewältigenden Personalbeschaffungsaufgaben reduziert wurde.

¹⁹ vgl. Wagner; 1991; S.226.

²⁰ zu den Determinanten der Zuweisung einer Personalabteilung, vgl. Wächter; 1992; Sp.2203 f.

Abbildung 16: Auswirkungen auf die Personalbeschaffung



Bei der Auswertung der empirischen Ergebnisse (vgl. Abbildung 16) ist festzustellen, daß die prozeßbezogenen Variablen der Akzeptanz, des Konfliktverhaltens und der Koordination einen geringen Einfluß auf veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen ausüben. Stattdessen werden die Personalbeschaffungsentscheidungen von wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie vom Nutzungsmuster des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes geprägt. Mit Ausnahme der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der internen Stellenbeschreibung und den Auswahlrichtlinien hatte der Betriebsrat keinerlei Einflußmöglichkeiten. Die einhellige Einschätzung aller personalpolitischen Entscheidungsträger über die wirtschaftlichen Vorteile eines Fremdbezuges werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen führte zu einer konfliktfreien Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes für den Bereich der Personalbeschaffung.

6.3. Personalentwicklung

In den bisherigen Ausführungen wurden Personalentwicklungsmaßnahmen unter der Voraussetzung einer personellen Unterdeckung in der qualitativen Dimension als notwendig erachtet. Versteht man jedoch die Personalentwicklung als "Prozeß in konsequent aufeinander folgenden Aktivitäten"¹ zur Verbesserung des Leistungspotentials der Mitarbeiter,² so werden auch Aspekte einer strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung damit angesprochen.³ Aus dem Blickwinkel eines Human Resource Managements ist eine Personalentwicklungsmaßnahme als Investitionsentscheidung zu sehen,⁴ während - diesem Paradigma folgend - die Entscheidung zum Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen aus der Perspektive des Werkbestellers mit einer Desinvestition gleichzusetzen ist.⁵ Diese konfliktäre Beziehung zwischen der Personalentwicklung und dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz beansprucht jedoch keine Allgemeingültigkeit. So ist bspw. die Förderung von Führungsqualifikationen für das Personal des Werkbestellers mit der Freisetzung eigenen und dem Einsatz fremden Personals auf der Basis eines Werkvertrages durchaus kompatibel.⁶ Dagegen schließen sich eine Diversifikationsstrategie und eine Konzentration auf das Kerngeschäft als Konsolidierungsstrategie aus Sicht eines Human-Ressourcen-Portfolios gegenseitig aus.⁷

¹ Hentze; 1994; S.315.

² einen ausführlichen Überblick über Definitionen und die etymologische Bestimmung des Begriffes "Personalentwicklung" liefert Neuberger; 1994; S.1 ff.

³ vgl. Weber; Klein; 1992; Sp.2147; Staehle; 1994; S.750 u. 824; mit empirischem Bezug: Wagner; 1994; S.275.

⁴ vgl. Wagner; 1994; 271 f.; Staehle; 1994; S.766; Neuberger; 1997; S.42 differenziert im weiteren Verlauf seiner Erläuterungen zwischen "hartem" und "weichem" Human Resource Management, welches jeglichen Personalaufwand als Investition betrachtet, vgl. Neuberger; 1997; S.49

⁵ vgl. Neuberger; 1991: S.304; eher auf synoptische Strategiemodelle eingehend: Fopp; 1982; S.335; Jacobs; Thies; Sönnholz; 1987; S.207 ff.

⁶ vgl. Herrmann; 1998; S.63; Kock ; 1990; S.59 f.

⁷ vgl. Jacobs; Thies; Sönnholz; 1987; S.212. Gegen die Anwendung der Portfoliomethode auf den Bereich personalwirtschaftlicher Strategien sprechen vor allem ethische Aspekte. Aus Sicht der Arbeitnehmerinteressenvertretung ist die Gleichsetzung des Menschen als "Strategieobjekt" mit anderen materiellen Inputfaktoren problematisch. Insofern ist das Paradigma des Menschen als Mittel, für das Vertrauensverhältnis zwischen Management und Betriebsrat nicht förderlich, vgl. Staehle; 1994; S.768.

Die folgenden Erläuterungen betrachten die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als bereits abgeschlossen und erklären die Auswirkungen auf die Personalentwicklung des Werkbestellers. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts werden die Implikationen für den Werkunternehmer im Bereich des Qualitätsmanagements erläutert, die den Werkbesteller zu Sanktionen anstelle von Personalentwicklungsmaßnahmen veranlassen. Die Arbeitnehmerseite bezieht dabei mögliche Qualitätsmängel von Werkvertragsleistungen in die Argumentation für die Qualifizierung des eigenen Personals mit ein.

6.3.1. Erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Umsetzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Mit der Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft und der Externalisierung werkvertragsfähiger Aufgaben an Fremdfirmen erfolgt eine Spezialisierung des Werkbestellers und des Werkunternehmers auf die jeweiligen Arbeitsbereiche. Inwiefern vom Werkbesteller noch qualifiziertes Personal für den fremdvergebenen Arbeitsbereich weiterbeschäftigt wird, hängt von der beschäftigungspolitischen Zielsetzung und dem Nutzungsmuster des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ab.⁸ Um eine Abnahme der Werkvertragsleistung in Zeitabschnitten oder nach Herstellung des Werkes gemäß § 640 BGB sicherzustellen, ist der Werkbesteller zur Kontrolle der qualitativen Beschaffenheit des Werkes durch entsprechend qualifiziertes Personal verpflichtet. Die qualifikatorischen Anforderungen steigen für das kontrollierende Personal des Werkbestellers um so mehr, je umfangreicher und komplizierter die externalisierten Aufgaben sind.⁹ Nach der erfolgreichen Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes fallen Personalführungsaufgaben gegenüber den eigenen Mitarbeitern für die Führungskräfte des Werkbestellers bei Vergabe an Fremdfirmen weg und werden durch kontrollierende bzw. koordinierende Aufgabeninhalte ersetzt.¹⁰ Es ist jedoch nicht sichergestellt, daß das Führungspersonal über soziale

⁸ vgl. Herrmann; 1998; S.62 f.

⁹ vgl. Bliesener; 1994; S.284.

¹⁰ vgl. Herrmann; 1998; ebenda; Kock; 1992; S.248 ff.

Kompetenz zur Bewältigung der Koordinationsaufgaben verfügt.¹¹ Da Arbeitsanweisungen mit Ausnahme im Bereich der Arbeitssicherheit an das Fremdpersonal nicht zulässig sind, konzentriert sich die Mitwirkung des Werkbestellers an der Herstellung des Werkes¹² auf die Kommunikation mit dem sogenannten Fremdfirmenbeauftragten als Führungsperson des Werkunternehmers. Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der sozialen Fertigkeiten des Führungspersonals des Werkbestellers sind insbesondere dann erforderlich, wenn die mit der Koordination beauftragten Führungskräfte lediglich über fachliche Qualifikationen verfügen und keine Erfahrungen bei der Bewältigung von Führungs- bzw. Koordinationsaufgaben vorweisen.¹³ Der Werkbesteller ist zwar nur zur Qualitätskontrolle der Werkvertragsleistung verpflichtet, er kann jedoch durch zwischenbetriebliche Kommunikation und kooperative Zielvereinbarungen eine Identifikation des Werkunternehmers mit den von ihm verfolgten Qualitäts- und Leistungszielen erreichen.¹⁴

Bei Vorliegen eines qualifikatorischen Defizits beim Führungspersonal des Werkbestellers im Bereich der Arbeitssicherheit wird ebenfalls ein Bedarf an Schulungsmaßnahmen ausgelöst. Dieser kann z.B. dadurch entstehen, daß Führungskräfte des Werkbestellers mit einer höheren Fluktuation der Fremdfirmenbelegschaft und dem Absinken des Arbeitssicherheitsstandards in der Organisation des Werkunternehmers konfrontiert werden. Die Schwerpunkte der erforderlichen Personalentwicklungsmethoden liegen hier sowohl auf einer Verbesserung der fachlichen Qualifikation als auch auf der Förderung von Sozialkompetenz.¹⁵ Aufgrund der direkten Einwirkungsmöglichkeit auf das sicherheitsgerechte Verhalten der Fremdfirmenmitarbeiter ist die Position des Koordinators nach § 6 VBG1 als Schlüsselposition für die Erreichung von Arbeitssicherheitszielen zu sehen. Bei der Ausstattung dieser Stelle mit Personal- bzw. Sachmitteln¹⁶ sowie bei der Durchführung von Schulungsmaßnahmen sind jedoch Wirtschaftlichkeitskriterien zu beachten. Der erforderliche Aufwand zur

¹¹ vgl. Stiefel; 1989; S. 80 ff.

¹² vgl. § 642 BGB.

¹³ vgl. Martin; 1988; S.99 ff.

¹⁴ vgl. Bruch; 1997; S.465 ff. spricht sogar von einer "Koordinationskultur", die durch Maßnahmen der Personalentwicklung gefördert werden kann, vgl. Bruch; 1997; S.475 f. Inwieweit jedoch eine koordinierende Evolution, eine Integration und eine integrierte Qualitätssicherung durch das Personalmanagement tatsächlich wahrgenommen wird, bedarf einer empirischen Überprüfung.

¹⁵ vgl. Schliephacke; 1995; S.42 ff.

¹⁶ vgl. die Ausführungen unter dem Abschnitt 5.3.1. dieser Arbeit

Koordination der Werkvertragsleistungen wird durch Lerneffekte des Führungspersonals¹⁷ begrenzt, falls zwischen den Werkvertragspartnern eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut werden kann, bei der das Ziel zur Minimierung der Schnittstellenkosten kontinuierlich verfolgt wird.¹⁸

Die empirischen Erhebungen ergaben, daß in neun Unternehmen aufgrund der Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in das unternehmenspolitische Konzept des jeweiligen Werkbestellers Personalentwicklungsbedarf ausgelöst wurde. Dabei wurden in einem Unternehmen gering qualifizierte Mitarbeiter des externalisierten Arbeitsbereiches im Zuge der Versetzung in den Arbeitsbereich des Kerngeschäfts eingewiesen und durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen on-the-job qualifiziert. In drei dieser Unternehmen wurde das Führungspersonal in Führungs- und Koordinationsaufgaben geschult, in einem anderen Unternehmen wurde zur Bewältigung von Führungs- und Kontrollaufgaben die Verbesserung der sozialen Fertigkeiten des Führungspersonals vom Werkbesteller durch Personalentwicklungsmaßnahmen on- bzw. off-the-job angestrebt. In einem Unternehmen wurden Mitarbeiter lediglich in Koordinationsaufgaben geschult; in zwei anderen Unternehmen entstand nur Personalentwicklungsbedarf zur Förderung von Führungsqualifikationen. Im Bereich der Arbeitssicherheit hielt man in einem Unternehmen die regelmäßige Qualifizierung des Fremdpersonals für erforderlich, um ein Absinken des Arbeitssicherheitsniveaus zu verhindern. Das Führungspersonal des Werkbestellers wurde ebenfalls in Aufgaben der Arbeitssicherheit und in der Beurteilung des Arbeitssicherheitsstandards der Fremdfirmen geschult.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß bei den durchzuführenden Schulungsmaßnahmen Personalentwicklungsmethoden on-the-job dominierten. Diese wurden aufgrund der arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung im Zuge der Fremdvergabe werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen einmalig durchgeführt. Im Falle der Umbesetzung des Führungspersonals wurden die betroffenen Mitarbeiter nochmals in Führungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben weiterqualifiziert.

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, daß die erforderlichen arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungsmaßnahmen zur Externa-

¹⁷ Bruch beschreibt diese Form als interorganisationales Lernen, vgl. Bruch; 1997; S.479 ff.

¹⁸ vgl. Bruch; 1997; S.466 ff.

lisierung von Aufgabenbereichen an Fremdfirmen einen Personalentwicklungsbedarf insbesondere für das Führungspersonal des Werkbestellers hervorrufen. Die genannten Personalentwicklungsmaßnahmen sind um so mehr erforderlich, je intensiver die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung vom Management vollzogen wird.¹⁹ Dieser Anpassungsprozeß führt insbesondere bei einer "Strategie des Bombenwurfes"²⁰ zu einer Erhöhung von Schnittstellen- und Koordinationskosten, weil die Mitarbeiter des Werkbestellers aufgrund eines tiefgreifenden arbeitsorganisatorischen Wandels mit einer veränderten Handlungssituation konfrontiert werden und Akzeptanzbarrieren aufbauen. Die Kostenvorteile eines werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes werden folglich relativiert, weil die erforderlichen Aufwendungen für die Personalentwicklung nicht im kostenrechnerischen Vergleich zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug zugrundegelegt werden.

6.3.2. Implikationen für das Qualitätsmanagement des Werkbestellers beim Fremdbezug von Werkvertragsleistungen

Die Fremdvergabe von Aufgabenkomplexen im Werkvertrag zielt darauf ab, im externalisierten Bereich den Bestand an eigenem Personal zu minimieren. Folglich entfallen Personalentwicklungsmaßnahmen, die eine Verbesserung der fachlichen Qualifikationen für das Personal des Werkbestellers bezwecken. Interpretiert man den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als konkurrierendes Instrument zur Personalentwicklung²¹, so sind anstelle der bisher skizzierten personalwirtschaftlichen Implikationen auch Sanktionen gegen den Werkunternehmer zu erläutern, die bei Qualitätsmängeln der Werkvertragsleistung initiiert werden, um ein Absinken des Qualitätsniveaus zu verhindern. Diese sind zwar nicht mit den herkömmlichen personalwirtschaftlichen Maßnahmen gleichzusetzen, jedoch substituieren sie personalwirtschaftliche Instrumente als kontrollierende Maßnahmen im System des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes.

¹⁹ vgl. Wißkirchen; 1995; S.236; Bruch ; 1997; S.472.

²⁰ vgl. Kirsch; Esser; Gabele; 1979; S.180 ff.

²¹ vgl. Neuberger; 1991; S.304 f.

Im Rahmen der Leistungsabnahme werden zwischen Werkbesteller und Werkunternehmer qualitative Kriterien zur Bewertung des Werkergebnisses auf vertraglicher oder informeller Basis festgelegt. Die Erfüllung der qualitativen Anforderungen des Werkbestellers berücksichtigt jedoch eine qualitative Abweichung von einem sogenannten "Nullfehler-Qualitätsniveau"²² innerhalb einer festgelegten Toleranzgrenze. Bei einer Minder- oder Schlechtleistung des Fremdpersonals werden Sanktionen gegen den Werkvertragspartner anstelle von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung des Qualitätsniveaus eingeleitet. Wie bereits an anderer Stelle²³ ausgeführt, gibt es zahlreiche Maßnahmen für den Werkbesteller zur Reduzierung oder Kompensation von Qualitätsrisiken. Je nach Intensität der Einflußnahme ist zwischen einer kritischen Auswahl von Fremdfirmen, der Anforderung eines Qualitätsmanagementsertifikats, Mängelrügen und der Beendigung des Werkvertrages zu unterscheiden. Die Ursachen von Qualitätsabweichungen des Werkunternehmers sind mannigfaltig und liegen nicht im Einflußbereich des Werkbestellers. Mit wirtschaftlichen Auswirkungen von Qualitätsmängeln hat der Werkbesteller jedoch insbesondere dann zu rechnen, wenn seine Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität beeinträchtigt wird. Bei einem hohen Wertschöpfungsanteil der fremdbezogenen Leistung am Produkt bzw. an der Dienstleistung des Werkbestellers gerät der Werkbesteller somit in eine Abhängigkeit vom Werkunternehmer.

Die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger klassifizierten die Ursachen der Qualitätsmängel als Problem des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, verwiesen jedoch bei der Sanktionierung von Qualitätsmängeln an den Einkauf. In vier Unternehmen führten die Interviewpartner die Qualitätsrisiken beim Fremdbezug von Werkvertragsleistungen auf qualifikatorische Defizite des Fremdpersonals und auf eine unzureichende Arbeitssicherheitsorganisation zurück. Dagegen sahen die befragten Entscheidungsträger in sechs Unternehmen die Hintergründe von Leistungsmängeln in den Fehlleistungen des ungeschulten Fremdpersonals. Lediglich in einem Unternehmen sah man den erhöhten Anteil fremdbezogener Werkvertragsleistungen als Auslöser für Qualitätsrisiken,

²² Das Programm zur Erreichung eines "Nullfehler"-Qualitätsniveaus besteht aus Maßnahmen, die das Ziel einer fortlaufenden Verminderung der Anzahl vorkommender Fehler in allen Unternehmensbereichen verfolgt, vgl. DGQ; 1995; S.55.

²³ vgl. Kapitel 4.2.3.

ohne jedoch detailliert auf nähere Ursachen einzugehen. In einem Unternehmen wurden die Qualitätsmängel von Werkvertragsleistungen aufgrund des geringen Wertschöpfungsanteils als unerheblich erachtet. Die empirischen Befunde weisen mit Ausnahme eines Betriebes auf erhebliche Qualitätsrisiken beim Bezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen hin, die das Management erst nach Überschreiten einer Toleranzschwelle zu Konsequenzen bis zur Auflösung des Werkvertrages veranlassen.²⁴ Jedoch führen die Sanktionen nicht stringent zu einer Reinternalisierung der ausgelagerten Arbeitsleistungen. Das liegt insbesondere an einem hohen Commitment des Management, an der Entscheidung zum Fremdbezug festzuhalten. Erst wenn es zu Umsatzeinbußen und Imageschäden durch eine verminderte Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität kommt, wird der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz in Frage gestellt. Dabei sind werkvertragliche Vereinbarungen zu beachten, die eine Sanktionierung nur beim Vorliegen bestimmter Voraussetzungen vorsehen. Den Aspekt der Abhängigkeit und der Beeinträchtigung des Qualitätsniveaus versucht der Betriebsrat in seine Argumentation für eine Reduzierung des Fremdpersonalanteils einzubeziehen, indem er unternehmenspolitische Ziele des Qualitätsmanagements durch den Einsatz seiner ihn legitimierenden Belegschaft propagiert. Der folgende Abschnitt befaßt sich mit den bildungspolitischen Gegenstrategien des Betriebsrates, die auf eine Schmälerung des Fremdpersonalanteils abzielen.

6.3.3. Bildungspolitische Gegenstrategien des Betriebsrates zur Verhinderung weiterer Externalisierungen

Im personalwirtschaftlichen Entscheidungsfeld der Personalentwicklung fördert eine zunehmende Arbeitsteilung zwischen Werkbesteller und Werkunternehmer eine Spezialisierung auf die jeweiligen Kernkompetenzen. Die Arbeitsleistung des Werkunternehmers wird somit unentbehrlich, wenn der Werkbesteller in Spezialbereichen nicht über qualifiziertes Personal verfügt. Die Chancen einer Reinternalisierung zuvor fremdvergebener Arbeitsbereiche sinken, wenn sich die Qualifikationsbasis des eigenen Personals verkleinert. Folglich strebt der

²⁴ vgl. die empirischen Ergebnisse unter 4.2.3. dieser Arbeit.

Betriebsrat eine Integration bisher fremdvergebener Tätigkeiten, wie z.B. die Reinigung oder die Instandhaltung, in den Aufgabenumfang des eigenen Personals an. Um das Management zu Personalentwicklungsmaßnahmen für die eigene Belegschaft zu bewegen, versucht der Betriebsrat das Management von einer Erhöhung des Qualitätsniveaus der Arbeitsleistung und - bedingt durch den erweiterten Aufgabenbereich des eigenen Personals - von einer wirtschaftlicheren Aufgabenerfüllung zu überzeugen. Diese Argumente bekommen sowohl zur Verhinderung weiterer Rationalisierungsmaßnahmen sowie im Rahmen der Erhaltung heimischer Standorte ein größeres Gewicht. Die Angriffsfläche für weitere Externalisierungen wird insofern verkleinert, als es dem Betriebsrat gelingt, die Flexibilität und die Einsatzbreite des eigenen Personals zu erhöhen, ohne daß sich die Entlohnungsbedingungen verändern.²⁵ Bei einer gleichzeitigen Verschlechterung des Qualitätsniveaus der Werkvertragsleistungen wird somit die Verhandlungsposition des Betriebsrats zu beschäftigungssichernden Vereinbarungen mit dem Management gestärkt.

Von allen untersuchten Unternehmen gab es drei Firmen der Automobilindustrie, in denen der Betriebsrat bildungspolitische Gegenstrategien zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz verfolgte. Die von der Arbeitnehmervertretung vorgeschlagenen Personalentwicklungsmaßnahmen konzentrierten sich auf die Weiterbildung gewerblicher Arbeitnehmer mit geringen Qualifikationen, die von Externalisierungen am ehesten betroffen waren. Bereits externalisierte Aufgaben, wie z.B. die Reinigung oder Wartung von Produktionsanlagen, sollten in das bisherige Tätigkeitsfeld integriert werden, was einen Einsatz fremder Mitarbeiter nicht mehr erforderte. Die Erreichung eines höheren Qualitätsniveaus stand in diesen Unternehmen als komplementäre Zielsetzung zur Beschäftigungssicherung. Die Bereitschaft der Betriebsräte zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes in Ausprägung einer breiteren qualifikatorischen Basis erhöhte in den Verhandlungen mit dem Management die Chance zu einer beschäftigungssichernden Kompromißlösung. In zwei Unternehmen anderer Branchen waren ähnliche Entwicklungen einer tendenziellen Integration fremdvergebener Aufgabenbereiche in das Tätigkeitsfeld des eigenen Personals zu beobachten, jedoch ergriff

²⁵ dies gilt bspw. für den Fall einer qualifikatorischen Unterforderung vgl. Flöck; S.47 ff.; u. 169 ff.; sowie die Ausführungen zum Gliederungspunkt 4.1.1.

der Betriebsrat aufgrund der stabilen Beschäftigungslage für die Stammebelegschaft des Werkbestellers nicht die Initiative.

Es zeigt sich, daß die konsequente Verfolgung von bildungs- bzw. beschäftigungspolitischen Strategien der jeweiligen Betriebsräte in erster Linie branchenabhängig ist und somit nicht monokausal vom betrieblichen Partizipationsmuster determiniert wird. Die Vermutung eines gewerkschaftlichen Einflusses bei der Problematik der Beschäftigungs- und Standortsicherung liegt somit nahe. Sofern die bildungspolitischen Initiativen der Betriebsräte tatsächlich das Management zu beschäftigungssichernden Maßnahmen veranlassen, ist eine Einwirkung der prozeßbezogenen Kontextvariablen zu erkennen. Die einseitige unternehmenspolitische Ausrichtung des Managements auf den shareholder-value, die mit der Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft korrespondiert, wird aufgrund des Einflusses und der Professionalität der Arbeitnehmervertretung in eine konsensorientierte Personalpolitik transformiert.²⁶

In den übrigen Unternehmen, in denen vom Betriebsrat keine bildungspolitischen Konzepte gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz konzipiert wurden, dienten die zuvor skizzierten Personalentwicklungsmaßnahmen ungeachtet des jeweiligen Partizipationsmusters²⁷ ausschließlich zur Unterstützung von Fremdbezugskonzepten. Die Instrumentalvariable des Konfliktverhaltens intervenierte folglich nicht in den Bereich der Personalentwicklungsentscheidungen, sondern die Interessen des Managements wurden in diesem Politikfeld ohne Akzeptanzbarrieren umgesetzt.

Die empirischen Ergebnisse im Entscheidungsfeld der Personalentwicklung verdeutlichen, daß ohne das Einwirken des Betriebsrats die prozeßbezogene Kontextvariable lediglich mit unterstützenden Koordinationsmaßnahmen auf den Implementierungsprozeß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes einwirkt. Diese Unterstützung unternehmenspolitischer Ziele hat in diesem Falle den Zweck einer

²⁶ vgl. Kotthoff; 1994; S.48 ff.

²⁷ Diese Unternehmen wiesen sowohl isolierte, respektiert standfeste bzw. zwispältige als auch Betriebsräte des Typs kooperative Gegenmacht im Sinne der Klassifizierung Kotthoffs auf, vgl. Kotthoff; 1992; Sp.616 ff.

Konformitätssicherung.²⁸ Ungeachtet der Intervention der prozeßbezogenen Kontextvariablen lassen sich veränderte Personalentwicklungsentscheidungen feststellen, die in erster Linie auf den arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungsprozeß zum Fremdbezug von Werkvertragsleistungen zurückzuführen sind. Inwiefern Personaleinsatzentscheidungen vom Implementierungsprozeß des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes beeinflußt werden, wird im folgenden erläutert.

²⁸ vgl. Die Klassifikation von Weiterbildungsmaßnahmen als Maßnahme zur Deckung des Koordinationsbedarfs nach Hoffmann; 1980; S.330 ff.

6.4. Personaleinsatz

In den bisherigen Ausführungen wurde verdeutlicht, daß entsprechende personelle und arbeitsorganisatorische Maßnahmen erforderlich sind, bevor der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz realisiert wird. Erst wenn der Eigenpersonalbestand reduziert wird, bieten sich Ansatzpunkte für einen Einsatz von Fremdpersonal im externalisierten Arbeitsbereich. Die Implikationen für die Personaleinsatzplanung äußern sich in einer Vereinfachung des personal assignment¹, weil typische Personaleinsatzrisiken auf den Werkunternehmer abgewälzt werden. Bei einer Fremdvergabe verantwortungsvoller Tätigkeiten ist der Werkunternehmer dazu angehalten, qualifiziertes Führungspersonal mit der Qualitätskontrolle der Werkvertragsleistungen zu beauftragen. Im Gegenzug spielt ein entsprechender Abbau von Führungshierarchien in den Überlegungen des Werkbestellers eine wichtige Rolle, um einen wirtschaftlichen Personaleinsatz sicherzustellen.

Eng verbunden mit veränderten Personaleinsatzentscheidungen sind arbeitsorganisatorische Auswirkungen im Betrieb des Werkbestellers. Die Abstimmung der aufeinanderfolgenden Arbeitsabläufe von Werkunternehmer und Werkbesteller verursacht zweifelsohne Koordinationskosten, die mit der Personalkostenersparnis in einen Wirtschaftlichkeitsvergleich treten. Darüber hinaus sind arbeitsorganisatorische Konsequenzen auf die sozialen Ziele der Belegschaft des Werkbestellers zu beachten, die sich dysfunktional auf die innerbetriebliche Zusammenarbeit auswirken können. Zunächst wird auf der Basis empirischer Erhebungen untersucht, welche Personaleinsatzrisiken an den Werkunternehmer externalisiert werden.

6.4.1. Externalisierung von Personaleinsatzrisiken

Bei der Ausführung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen durch das eigene Personal ist der Werkbesteller mit vielfältigen Personaleinsatzrisiken konfrontiert. Bevor neue Mitarbeiter in seine Arbeitsorganisation

¹ zum Kernbereich des personal assignment als Kernbereich der Personaleinsatzplanung, vgl. Gaugler; 1989; Sp.1356.

eingegliedert werden, hat der Werkbesteller dafür Sorge zu tragen, daß bei einer externen bzw. internen Personalbeschaffung der potentielle Mitarbeiter den Anforderungen einer zu besetzenden Stelle entspricht. Dabei ist er auf zuverlässige Informationen aus den Bereichen der Personalbestandsplanung, der Personalbeschaffung und im Falle der internen Mitarbeiterauswahl auf die Personaleinsatzplanung angewiesen.²

Erhebliche Unsicherheitsfaktoren ergeben sich jedoch bei einer Fehlbesetzung von Stellen, weil Beschaffungs-, Einarbeitungs- und Freisetzungskosten unter das wirtschaftliche Risiko des Werkbestellers fallen. Ferner hat der Werkbesteller die Zeitspanne bis zur Wiederbesetzung der Stelle im Betrieb mit einer personellen Unterdeckung zu bewältigen.

Ein weiterer Aspekt personalwirtschaftlicher Risiken bei Eigenerstellung der werkvertragsfähigen Leistungen sind die Fehl- bzw. Ausfallzeiten des Eigenpersonals.³ Sowohl motivationale, betriebliche als auch krankheits-, urlaubs- und mutterschutzbedingte Ursachen⁴ führen zur Nichtbesetzung von Stellen, die der Werkbesteller bei einer funktionierenden Personaleinsatzplanung entweder mit den bereits beschäftigten Mitarbeitern oder mit neu zu beschaffendem Personal ausgleichen muß. Andernfalls sind wirtschaftliche Risiken oder Schäden bei einem Leistungsausfall zu erwarten.

Als dritte Kategorie der in dieser Forschungsarbeit behandelten Personaleinsatzrisiken⁵ ist die Fluktuation des Eigenpersonals zu nennen. Sie ist im Gegensatz zu den bisher erwähnten Fehlzeiten auf das dauernde Ausscheiden von Mitarbeitern des Werkbestellers zu beziehen, das nicht ausschließlich betrieblich veranlaßt ist.⁶ Gleichfalls wird im Rahmen der vorliegenden empirischen Untersuchung lediglich die sogenannte

² vgl. Hentze; 1994; S.252.

³ eine kritische Analyse des Fehlzeitenproblems liefert Neuberger; 1997; S.303 ff. In der vorliegenden Untersuchung wird nicht zwischen krankheits-, urlaubs- oder motivationsbedingten Fehlzeiten differenziert, weil die Unterscheidung nach den jeweiligen Formen im Kontext der Externalisierung werkvertraglicher Arbeitsleistungen keine Rolle spielt.

⁴ Eine erschöpfende Aufzählung aller Arten von Fehlzeiten ist bei Neuberger; 1997; S.309 zu finden.

⁵ Wie bereits an anderer Stelle erwähnt sind die hier ausgewählten Aspekte von Personaleinsatzrisiken nicht willkürlich gewählt, sondern haben sich als Akzente der Befragungen der Jahre 1992/93 und 1995/96 herausgestellt.

⁶ vgl. Dincher; 1992; 873 ff.

"unerwünschte Fluktuation" als Themenschwerpunkt behandelt. Die "erwünschte Fluktuation" ist als Alternative zum Abbau von Eigenpersonal nicht als typisches Personaleinsatzrisiko zu klassifizieren, weil sie durch das Verhalten des Managements und der Organisationsmitglieder beeinflusst werden kann.⁷ Ungeachtet der Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und der Leistungsmotivation der Mitarbeiter verursacht die Fluktuation des Eigenpersonals Kosten der oben erwähnten personellen Unterdeckung sowie Kosten der Ersatzbeschaffung von Mitarbeitern.

Aus der Existenz von Personaleinsatzrisiken folgt, daß der Werkbesteller sich mit den genannten Problemen auch planerisch auseinandersetzen muß. Unter Umständen ist er dazu angehalten, eine Personalreserve zur Antizipation von Ausfallrisiken vorzuhalten. Als wesentliche Aufgabe fällt die Personalplanung in den Verantwortungsbereich der Personalabteilung⁸, welche für die Vorbereitung und die Initiierung von Personalentscheidungen Sach- und Personalkosten bindet.

Im Gegensatz zur Eigenerstellung der Dienstleistung werden jegliche Personaleinsatzrisiken bei einer Fremdvergabe von werkvertragsfähigen Arbeitsbereichen an den Werkunternehmer externalisiert.⁹ Je nach Arbeitsanfall fallen Vergütungen für die Werkvertragsleistung an, die jedoch an den Erfolg des Arbeitsergebnisses gekoppelt sind.¹⁰ Bei Qualitätsmängeln ist der Werkunternehmer zur unentgeltlichen Nachbesserung der Werkleistung verpflichtet. Im Falle von Leistungsstörungen bei der Vollendung des Werkes bestehen jedoch wirtschaftliche Risiken, wenn die Arbeitsabläufe des Werkbestellers auf das mängelfreie Werkergebnis des Werkunternehmers abgestimmt sind. Diese Nachteile lassen sich entweder durch gesetzliche¹¹ oder vertragliche Ansprüche¹² überwiegend kompensieren. Darüber hinaus besteht für den Werkbesteller die Option, Koordinatoren mit der Überwachung des zeitlichen Ablaufs von Werkvertragsleistungen zu beauftragen, um auf den Leistungsausfall des

⁷ zur Unterscheidung zwischen gewünschter und ungewünschter Fluktuation, vgl. Dincher; 1992; Sp.877.

⁸ vgl. Wagner; 1994; S.18 ff.

⁹ vgl. Herrmann; 1998; S.53 f.; Kock; 1990; S.27 ff.

¹⁰ vgl. § 631 BGB.

¹¹ vgl. §§ 633 ff. BGB.

¹² Als Beispiel sei die Vereinbarung von Konventionalstrafen genannt.

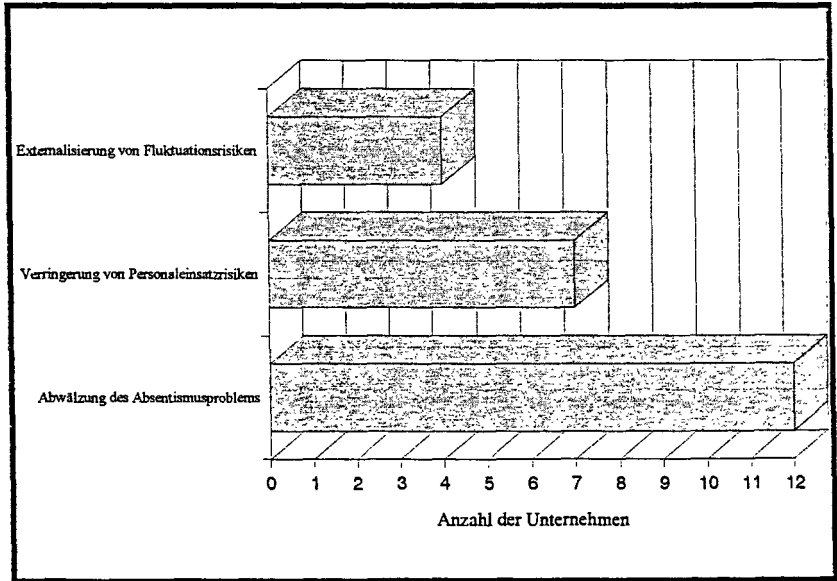
Werkunternehmers reagieren zu können.¹³ Die wirtschaftlichen Vorteile des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes werden insofern relativiert, als der Einsatz des beauftragten Kontrollpersonals Koordinations- und Personalkosten hervorruft.

In allen untersuchten Betrieben stellten sämtliche personalpolitischen Entscheidungsträger eine Abwälzung des Absentismusproblems an den Werkunternehmer fest. Dagegen wurde nur in sieben Unternehmen eine Verringerung oder ein Wegfall von Personalauswahlrisiken konstatiert. Dies lag insbesondere daran, daß die personalpolitischen Entscheidungsträger in den restlichen Unternehmen ihre eigenen Risiken bei der Personalauswahl nur als unwesentlich einschätzten. Eine Externalisierung des Fluktuationsrisikos an den Werkunternehmer interpretierten die Gesprächspartner von vier Unternehmen als entlastenden Umstand.

Die empirischen Ergebnisse weisen auf eine breite Zustimmung der personalpolitischen Entscheidungsträger zu den wirtschaftlichen Vorteilen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes insbesondere bei der Externalisierung des Absentismusproblems hin (vgl. Abbildung 17). Diese personalwirtschaftlichen Implikationen werden prinzipiell von den jeweiligen Betriebsräten nicht in Abrede gestellt, sondern mit den sozialen Auswirkungen des Fremdpersonaleinsatzes verglichen. Die einhellige Überzeugung aller personalpolitischen Entscheidungsträger über die Externalisierung von Absentismusrisiken verschafft dem Management folglich ein argumentatives Übergewicht in der Verhandlungsphase über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz. Es ist also davon auszugehen, daß die wirtschaftlichen Vorteile im Bereich des Personaleinsatzes den Implementierungsprozeß erleichtern.

¹³ vgl. die Ausführungen unter 5.3.1. der vorliegenden Arbeit.

Abbildung 17: Externalisierung von Personaleinsatzrisiken in 12 Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)



6.4.2. Änderungen in der hierarchischen Aufgabenzuweisung

Bei einer funktionalen Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsbereiche, die nicht zum Kerngeschäft des Werkbestellers gehören, ist damit zu rechnen, daß im Falle einer höheren Risikobereitschaft des Managements auch verantwortungsvolle Aufgabengebiete an den Werkunternehmer delegiert werden.¹⁴ Dieser strategischen Zielsetzung zufolge ist ein Abbau von eigenem Führungspersonal im externalisierten Arbeitsbereich aus wirtschaftlichen Gründen erstrebenswert. Andererseits vermindert die Vorhaltung eines Mindestpersonalbestandes das Risiko einer Abhängigkeit vom Werkunternehmer und läßt eine Reinternalisierung zuvor fremdvergebener Arbeitsbereiche als Alternative zum

¹⁴ vgl. Herrmann; 1998; S.62; zum Begriff der interorganisationalen Delegation, vgl. Bruch; 1996; S.229 ff.

Fremdpersonaleinsatz offen.¹⁵ Je nach der Intensität des Eigenpersonalabbaus bzw. der Zuweisung neuer Aufgabeninhalte ist zwischen dem Wegfall kompletter Abteilungen, der "Verschlankung" einzelner Hierarchieebenen und der Bündelung von Führungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben zu unterscheiden. Dabei entscheidet die unternehmenspolitische Zielvorstellung über den Stellenwert des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, ob aus strategischen Überlegungen ein Kontrollpotential aus eigenen Führungskräften notwendig erscheint oder die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Fremdpersonaleinsatzes mit einer Reduzierung des eigenen Führungspersonals präferiert wird.

In der Hälfte aller untersuchten Unternehmen veränderte sich die Aufgabenverteilung bedingt durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz. Dabei fielen in drei Unternehmen gesamte Hierarchieebenen weg, die zuvor den externalisierten Arbeitsbereich steuerten. In zwei anderen Unternehmen kam es zu einem partiellen Personalabbau in derjenigen Hierarchieebene, die mit Kontrollaufgaben von Werkvertragsleistungen beauftragt wurde. In einem der genannten Unternehmen wurden Koordinations- und Kontrollaufgaben gebündelt, womit die Arbeitsproduktivität der betroffenen Abteilung erhöht wurde. In den sechs restlichen Unternehmen wurden weder eine Umverteilung der Aufgaben noch ein Personalabbau in der jeweiligen Führungsebene vorgenommen.

Die empirische Befunde verdeutlichen eine differenzierte Risikopolitik des Managements bei der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen. In Betrieben mit einem nachhaltigen Abbau des eigenen Führungspersonals dominiert die Wirtschaftlichkeit des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes; mögliche Unsicherheitsfaktoren und Abhängigkeiten vom Werkbesteller werden in Kauf genommen oder als unwesentlich eingestuft. Eine Beibehaltung der bisherigen Führungsstruktur impliziert hingegen, daß die Entscheidung für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als jederzeit reversibel anzusehen ist, weil eine Reinternalisierung fremdvergebener Aufgabenbereiche stets als realisierbare Alternative zum Fremdpersonaleinsatz betrachtet wird.

Es kann davon ausgegangen werden, daß bei einer weiteren Verbreitung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Instrument der

¹⁵ vgl. Herrmann; 1998; S.63.

Kosteneinsparung unter branchengleichen Unternehmen der Wettbewerbsdruck zunehmen wird und die Wirtschaftlichkeit des Fremdpersonaleinsatzes an Bedeutung gewinnt. Ungeachtet dieser Entwicklung kann man aus den empirischen Ergebnissen den Schluß ziehen, daß die Änderung der hierarchischen Aufgabenzuweisung im wesentlichen vom Vertrauen des Werkbestellers in das Qualitätsniveau der Werkvertragsleistung und vom Autonomiegrad des Werkunternehmers abhängt.¹⁶ Aus der Perspektive des Werkbestellers sind die Erfahrungswerte im Umgang mit Werkvertragspartnern insbesondere in der Kommunikations- und Koordinationsfähigkeit als wesentliche Voraussetzung für einen Rückzug des eigenen Führungspersonals zu nennen.¹⁷

6.4.3. Arbeitsorganisatorische Implikationen

Die Umstrukturierung werkvertragsfähiger Arbeitsabläufe zielt darauf ab, anstelle einer hierarchischen Steuerung eine zwischenbetriebliche Leistungsbeziehung aufzubauen. Um den rechtlichen Voraussetzungen für einen legalen werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz zu entsprechen, müssen die Arbeitsgruppen beider Werkvertragspartner räumlich und arbeitsorganisatorisch voneinander getrennt werden. Insbesondere ist eine Integration des Fremdpersonals in die Arbeitsorganisation des Werkbestellers rechtlich unzulässig.¹⁸ Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sind personelle Anpassungsmaßnahmen erforderlich, um eine Aufblähung des Eigenpersonalbestandes im externalisierten Arbeitsbereich zu vermeiden. Für die gesetzlich vorgeschriebene Abnahme der Werkvertragsleistungen und zur Erbringung von Mitwirkungshandlungen bei der Vollendung der Werkleistung ist der Werkbesteller dazu aufgefordert, die technischen und personellen Voraussetzungen zu schaffen. Neben der einmaligen Umorganisation der Arbeitsprozesse und der Betriebsmittel fallen für den Werkbesteller kontinuierlich Koordinationskosten beim Einsatz von Koordinatoren oder Führungskräften in ähnlicher Funktion an. Neben diesen Schnittstellenkosten als

¹⁶ Der Autonomiegrad ist ein Indikator für eine Durchführung der Werkvertragsleistungen durch den Werkunternehmer ohne Hilfeleistungen des Werkbestellers.

¹⁷ vgl. Bruch; 1996; S.276 f.

¹⁸ vgl. Herrmann; 1998; S.53 f.

wirtschaftliche Konsequenz sind die sozialen Auswirkungen einer arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung für die Belegschaft des Werkbestellers forschungsrelevant, um ein vollständiges Bild über veränderte personalwirtschaftliche Entscheidungen zu erhalten. Die nachfolgenden Ausführungen rekurrieren wiederum auf mehrphasige empirische Erhebungen.

6.4.3.1. Die Entwicklung der Personalkostensparnis im Vergleich zu den Schnittstellenkosten bei der Steuerung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

Im Rahmen der Qualitätskontrolle sowie bei der laufenden Abstimmung aufeinanderfolgender Arbeitsprozesse¹⁹ fallen Koordinationskosten an der arbeitsorganisatorischen Schnittstelle zum Werkunternehmer an. Diese sind aus risikopolitischen Erwägungen insofern erforderlich, als qualitative Abweichungen der Leistungsbeschaffenheit von den Anforderungen des Werkbestellers antizipiert werden und im Falle von Terminverzögerungen dem Werkbesteller wirtschaftliche Nachteile entstehen können.²⁰ Aus Kostengründen ist deshalb die Verfügbarkeit von Entscheidungsalternativen in Form eines Austausches des Werkvertragspartners oder einer Reinternalisierung fremdvergebener Aufgabenbereiche dem Improvisieren bei Leistungsstörungen im Werkvertragsverhältnis vorzuziehen. Die kontinuierliche Kontrolle der Werkleistung bindet sowohl Sachmittel als auch Humanressourcen und steht somit in einem Wirtschaftlichkeitsvergleich mit der Personalkostensparnis des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Insbesondere fallen bei der Nachbesserung von Qualitätsmängeln durch den Werkunternehmer für den Werkbesteller zusätzliche Abwicklungskosten an. Im zeitlichen Ablauf des Bezuges fremdbezogener Werkvertragsleistungen vermindern sich jedoch die Koordinationskosten, weil sich die Abstimmungsmechanismen

¹⁹ Die zwischenbetriebliche Verflechtung beider Werkvertragspartner wird vom Umfang des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes und von der Nähe externalisierter Aufgaben zum Kerngeschäft determiniert, vgl. Bruch; 1996; S.245 ff. So ist beispielsweise die Koordination von Reinigungsdiensten mit weniger Schnittstellenkosten für den Werkbesteller verbunden als vergleichsweise die Auslagerung von Logistik- oder Informationsdienstleistungen.

²⁰ vgl. Männel; 1981; S.60.

zwischen den Verantwortlichen der Werkvertragspartner etabliert bzw. eingespielt haben.²¹

Die Personalkostensparnis aufgrund der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsbereiche wurde in neun Unternehmen einhellig von allen betroffenen personalpolitischen Entscheidungsträgern höher eingeschätzt als der Schnittstellenaufwand. In zwei Unternehmen wurde der Externalisierung nur bedingt ein Kostenvorteil gegenüber dem Schnittstellenaufwand beigemessen. In einem dieser Unternehmen betrachteten die personalpolitischen Entscheidungsträger die Kostenvorteile nur auf längere Sicht, weil die Lernprozesse des koordinierenden Führungspersonals im Betrieb des Werkbestellers erst langfristig zum Tragen kamen. Im anderen Unternehmen dieser Kategorie wurde nur bei der Durchführung von Spezialarbeiten ein Übergewicht der Schnittstellenkosten festgestellt, obwohl die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger einräumten, daß lediglich Fremdfirmen über das Know-how zur Ausführung von Spezialaufgaben verfügten. Von allen untersuchten Betrieben gab es nur in einem Fall eine vorbehaltlose Höherbewertung des Schnittstellenaufwandes gegenüber der Personalkostensparnis. Diese wurde mit nachhaltigen Qualitätsmängeln der Werkvertragsleistungen und einem hohen Nachbesserungsaufwand begründet. Aus Qualitätsgründen wurde deshalb auch eine Reinternalisierung fremdvergebener Aufgabenbereiche diskutiert.

Es zeigt sich, daß im Regelfall die Personalkostensparnis gegenüber dem Schnittstellenaufwand überwiegt. Aufschlußreich ist dabei die Position des Betriebsrats, der die wirtschaftlichen Vorteile des Fremdpersonaleinsatzes nicht desavouiert, jedoch partiell auf dysfunktionale, soziale Auswirkungen hinweist. Bei der kostenmäßigen Bewertung des Schnittstellenaufwandes müssen jedoch methodische Probleme berücksichtigt werden. Dies liegt vor allem daran, daß ressourcenverbrauchende Vorgänge nicht oder uneinheitlich von den betroffenen Entscheidungsträgern bewertet werden.²² Eine einseitige Evaluation der Vorteile des Fremdpersonaleinsatzes nach Kostenkriterien würde jedoch den Blick einer umfassenden Bewertung der arbeitsorganisatorischen Auswirkungen einengen. Aus diesem Grunde sollen auch die möglichen sozialen Folgen des

²¹ vgl. Bruch; 1996; S.312 f.

²² vgl. die Kritik von Bruch insbesondere am Transaktionskostenansatz; 1996; S.233 ff.

werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes aus der Perspektive des Werkbestellers im folgenden Abschnitt aufgezeigt werden.

6.4.3.2. Auswirkungen auf soziale Ziele der Belegschaft des Werkbestellers

Als Konsequenz einer arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung wurden bisher personelle Anpassungsmaßnahmen erläutert. Dabei blieben Auswirkungen auf soziale Ziele der betroffenen Mitarbeiter als Werteträger der Personalpolitik außer Betracht. Die Beeinträchtigung von Arbeitnehmerinteressen äußert sich beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz vor allem in einer geringeren Bestandssicherheit der Arbeitsplätze und teilweise in einer Verschlechterung der materiellen Arbeitsbedingungen, falls zur Realisierung des Fremdbezugskonzeptes Personalabbau- oder Personalversetzungsmaßnahmen erforderlich sind.²³

Um den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz realisieren zu können, ist eine Auflösung der bisherigen Arbeitsgruppe des Werkbestellers unumgänglich. Eine Bewältigung ähnlicher Aufgabenfelder unter Beibehaltung der unveränderten Arbeitsstruktur scheint deshalb unrealistisch. Demzufolge kommt es zum Verlust sozialer Kontakte innerhalb der Arbeitsgruppe bei der Externalisierung des Arbeitsbereiches. Betriebliche Leistungsziele werden insbesondere dann beeinträchtigt, wenn die Gruppenkohäsion in der bisherigen Konstellation zu einer erhöhten Leistungsmotivation geführt hat, diese aber bei einer Auflösung der Arbeitseinheit nicht mehr gegeben ist.²⁴

Ein weiterer Aspekt der Beeinträchtigung sozialer Ziele in der Arbeitsorganisation des Werkbestellers besteht in der Umgestaltung der Arbeitsumgebung bzw. der Arbeitsabläufe. Im Zuge der Externalisierung des Arbeitsbereiches stehen die Mitarbeiter des Werkbestellers vor dem Problem, daß sie bei der Gestaltung ihrer neuen Tätigkeitsgebiete weniger Handlungs- und Gestaltungsspielraum besitzen als zuvor. Als Folge einer verringerten Arbeitszufriedenheit sind Motivationsverluste und - daraus resultierend - eine höhere Fluktuationsneigung, erhöhter Absentismus oder

²³ vgl. Kapitel 4.1. in dieser Arbeit.

²⁴ vgl. Wiswede; 1980; S.73 ff.; Rosenstiel; 1978; S.236 ff.

eine verminderte Leistung wahrscheinlich.²⁵ Die mangelnde Transparenz über die Hintergründe der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsbereiche verstärken aus Sicht der betroffenen Arbeitnehmer diese dysfunktionalen Verhaltensauswirkungen,²⁶ weil aus der Sicht des jeweiligen Mitarbeiters kein Zusammenhang zwischen seiner Arbeitsleistung und seinem Stellenwert in der Arbeitsorganisation zu erkennen ist.

Die geschilderten dysfunktionalen sozialen Auswirkungen auf die Belegschaft des Werkbestellers waren in acht untersuchten Betrieben nicht vorhanden. Demgegenüber wurden in drei Unternehmen negative Konsequenzen auf die Leistungsmotivation der Mitarbeiter des Werkbestellers festgestellt, die auf den Verlust sozialer Beziehungen zurückzuführen waren. In einem weiteren Unternehmen wurde eine unerwünschte Umgestaltung der Arbeitsumgebung vom Personal des Werkbestellers beanstandet, jedoch führte dies nicht zu den oben erwähnten dysfunktionalen Verhaltensauswirkungen. Als überraschendes Resultat ist die Feststellung positiver sozialer Auswirkungen durch die Mitarbeiter eines werkbestellenden Betriebes zu deuten, die nach der Umstrukturierung von Arbeitsabläufen über verbesserte Arbeitsbedingungen in ihrem neuen Arbeitsumfeld berichteten.

Aus den empirischen Ergebnissen läßt sich nicht eindeutig der Schluß ziehen, daß veränderte Aufgabeninhalte als Folge der Externalisierung sich dysfunktional für die sozialen Ziele der Belegschaft des Werkbestellers erweisen. Die geringe Anzahl der Unternehmen mit einer Motivationsbeeinträchtigung der betroffenen Mitarbeiter ist im wesentlichen auf den Verlust sozialer Beziehungen zu Arbeitskollegen zurückzuführen. Es ist gleichzeitig davon auszugehen, daß angesichts der verschärften sozio-ökonomischen Umweltbedingungen zumindest die Fluktuationsneigung abnimmt²⁷ und die aufgezeigten dysfunktionalen, sozialen Auswirkungen im jeweiligen Unternehmen kein strategisches Risiko für das Personalmanagement darstellen.

Resümierend ist festzustellen, daß die Beeinträchtigung der Arbeitnehmerinteressen erst bei einer nachhaltigen Verschlechterung der

²⁵ vgl. Gaugler; Martin; 1979; S.93 ff.; Neuberger; 1974; Martin; 1992; Sp.489 f.

²⁶ vgl. Neuberger; 1985; S.75 sowie die Ausführungen im Kapitel 5.1.1.

²⁷ vgl. Boerner; Schramm; 1998; S.94 ff.

materiellen Arbeitsbedingungen bzw. bei einer Verminderung der Arbeitsplatzsicherheit zu einem konfliktären Verhalten der Arbeitnehmerseite führt. Die in diesem Abschnitt erläuterten dysfunktionalen Auswirkungen sind für die Bildung von verhaltenswirksamen Akzeptanzbarrieren nicht ausreichend, weil sie von der affirmativen Grundeinstellung gegenüber der Externalisierung personalwirtschaftlicher Risiken zusätzlich überlagert werden. Folglich spielt im Rahmen der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes die prozeßbezogene Kontextvariable erst bei einem umfangreichen Personalabbau eine wesentliche Rolle²⁸, weil die Verkleinerung des Betriebsrates bei rückläufigen Beschäftigungszahlen zu einer Schmälerung der Machtbasis auf der Arbeitnehmerseite führt. Erst dann ergeben sich Rückwirkungen der institutionellen Kontextvariablen auf den Implementierungsprozeß, weil die personalpolitischen Interessen mit einer geringer ausgeprägten Kompromißbereitschaft in den Zielbildungsprozeß eingebracht werden.

²⁸ vgl. die empirischen Ergebnisse unter 5.1.3.2. und 5.2. der vorliegenden Untersuchung.

6.5. Personalabbau

Im Gegensatz zur Freisetzung des eigenen Personals als externalisierungsförderlichen Aspekt beschäftigen sich die folgenden Ausführungen mit dem Abbau von Fremdpersonal über eine Reduzierung des Bestellvolumens. Eine Anpassung des Umfanges werkvertraglicher Leistungen bemißt sich dabei nach den werkvertraglichen Vereinbarungen zwischen Werkbesteller und Werkunternehmer. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz besitzt den Vorteil, daß das Bestellvolumen sich ohne arbeitsrechtliche Restriktionen an den Arbeitsbedarf anpassen läßt. Gegebenenfalls werden beiderseitige Kündigungsfristen zur Beendigung des Werkvertragsverhältnisses vereinbart; in Detailregelungen finden sich die Modalitäten über einen kurzfristigen Abruf von Lieferkapazitäten des Werkunternehmers wieder.¹ Demzufolge ist aus Sicht des Werkbestellers eine arbeitsanfallorientierte Steuerung des werkvertraglichen Fremdpersonals realisierbar, bei welcher der Werkunternehmer die Fungibilität und Elastizität des Fremdpersonals sicherstellen muß.² Selbst bei einem Abbau von Fremdpersonal sind sowohl wirtschaftliche als auch soziale Auswirkungen im Betrieb des Werkbestellers von erheblicher Relevanz, weil im externalisierten Bereich qualifikatorische Defizite entstehen, die sich nur durch eine Reinternalisierung oder mit der Initiierung von Personalentwicklungsmaßnahmen kompensieren lassen.

6.5.1. Wirtschaftliche Konsequenzen des Fremdpersonalabbaues für den Werkbesteller

Der Rückgang des Bestellvolumens ist aus der Perspektive des Werkbestellers mit einem Abbau des Fremdpersonals im externalisierten Arbeitsbereich gleichzusetzen, obwohl sich unter Umständen für das Fremdpersonal überbetriebliche Beschäftigungsmöglichkeiten in Betrieben anderer Werkbesteller ergeben. Als Konsequenz wird der Werkbesteller mit einem Verlust eines fachspezifischen Know-hows konfrontiert, falls das Nutzungsmuster einer funktionalen Externalisierung von Spezial-

¹ vgl. Hartstrang;Forster; 1995; S.66 ff.; Cunningham; Fröschl; 1995; S.40.

² vgl. Herrmann; 1994; S.331 f.

arbeiten dominiert.³ Aus wirtschaftlichen Gründen der Unterauslastung ist eine Weiterbeschäftigung des Fremdpersonals jedoch nicht zu vertreten. Um die qualifikatorische Lücke des Verlustes eingearbeiteter Fremdfirmenmitarbeiter zu schließen, sind Personalentwicklungs- oder Personalbeschaffungsmaßnahmen erforderlich. Diese notwendigen Anpassungsmaßnahmen unterliegen jedoch internen bzw. externen Personalbeschaffungsrestriktionen sowie einem time-lag zwischen der Erkennung von qualifikatorischen Defiziten bis zum Transfer der Personalentwicklungsmaßnahmen on-the-job.⁴ Darüber hinaus werden durch die Vornahme entsprechender personeller Maßnahmen und durch einen drohenden Leistungsausfall Kosten verursacht, die schwer zu bemessen sind.

Die Befragung personalpolitischer Entscheidungsträger ergab einen induzierten Personalentwicklungsbedarf in drei Unternehmen, die vorwiegend Fremdfirmen zur Bewältigung von Spezialarbeiten einsetzten. In zwei weiteren Unternehmen mit der funktionalen Externalisierung von Spezialarbeiten als Nutzungsmuster war nach dem Abbau des qualifizierten Fremdpersonals eine rasche externe Stellenbesetzung erforderlich, die zu immensen überdurchschnittlichen Personalbeschaffungskosten führte. In diesen fünf genannten Unternehmen wurde folglich der Ausfall qualifizierten Fremdpersonals als wirtschaftliches Risiko erachtet. Aus diesem Grunde wurde dem Werkunternehmer mit der Zuteilung zusätzlicher Arbeiten eine Grundausslastung verschafft, um einen vollständigen Abbau qualifizierter Mitarbeiter zu verhindern.

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen die wirtschaftlichen Risiken von Betrieben mit einem Nutzungsmuster der funktionalen Externalisierung von Spezialarbeiten. In Betrieben mit den Nutzungsmustern der Externalisierung von Arbeiten mit erheblichen Personalbedarfsschwankungen oder der Fremdvergabe einfacher Tätigkeiten⁵ ist der Abbau von Fremdpersonal ohne wesentliche Bedeutung. Aus der wirtschaftlichen Abhängigkeit läßt sich zwar schließen, daß der Einsatz von Fremdpersonal zwar mit

³ vgl. Herrmann; 1998; S.54; Dragendorf; Hering; John; 1988; S.113; Kock; 1990; S.27 ff; Männel; 1981; S.41 ff.

⁴ vgl. Hentze; 1994; S.365 ff., Bronner; Schröder; 1983; S.249 ff.; Pawlowsky; 1992; S.177 ff.

⁵ zu der Kategorisierung von Externalisierungsmotiven, vgl. Herrmann; 1998; S.54.

"Marktaustrittsbarrieren"⁶ behaftet ist, jedoch die Beschäftigung von Mitarbeitern mit den erforderlichen Spezialqualifikationen unwirtschaftlicher ist. Überdies entfallen jegliche Personalabbau- bzw. Personalfreisetzungskosten, die bei dem Einsatz eigenen Personals anfallen. Es stellt sich insofern heraus, daß der Fremdpersonalabbau über eine Reduzierung des Bestellvolumens trotz der skizzierten Risiken wirtschaftlicher ist.⁷

6.5.2. Soziale Auswirkungen des Fremdpersonalabbaues für die Mitarbeiter des Werkbestellers

Der optionelle Abbau des Fremdpersonals bei einem Rückgang des Arbeitsvolumens im externalisierten Bereich vermeidet in erster Linie einen Eigenpersonalabbau, weil zur Vermeidung von Kündigungen bzw. Entlassungen der Belegschaft des Werkbestellers indirekte Personalabbaumaßnahmen vorgezogen werden.⁸ Die Verminderung des Eigenpersonalbestandes durch direkte Personalabbaumaßnahmen kommt deshalb erst als "ultima ratio" zur Anwendung. Aus diesem Grund werden Beschäftigungsrisiken ungleich zwischen der Belegschaft des Werkbestellers und dem Fremdpersonal verteilt. Diese Differenzierung erfüllt zwar den Zweck einer organisatorischen Kontrolle⁹, jedoch wird aus Sicht der Arbeitnehmervvertretung des Werkbestellers die Beschäftigung eigenen Personals im Rahmen der Vertretung personalpolitischer Interessen präferiert, weil der Betriebsrat ausschließlich durch die Belegschaft des Werkbestellers legitimiert wird.¹⁰

Inwiefern nach dem Fremdpersonalabbau die Arbeiten im externalisierten Bereich durch das eigene Personal vorgenommen werden, hängt von der

⁶ zu den allgemeinen Marktaustrittsbarrieren, vgl. Meffert; 1998; S.253; Trummer; 1990; S.203 ff; 243 ff.

⁷vgl. die Ausführungen unter 6.3.1. und 6.4.3.1. in dieser Arbeit.

⁸ vgl. v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.575 f.; Kadel; 1990; S.43 ff.

⁹vgl. Türk; 1995; Sp.336 f.

¹⁰ Von Türk wird dies als "Entsolidarisierung" der Beschäftigten als soziale Klasse beschrieben, vgl. Türk; 1995; Sp.337. Dieses Dilemma aus der Perspektive von Gewerkschaftsvertretern versucht Kock mit der Bildung einer überbetrieblichen Interessenvertretung zu lösen, vgl. Kock; 1990; S.172 ff.

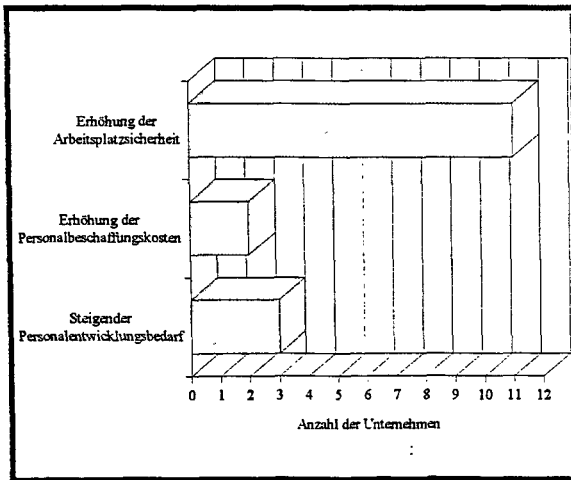
Beschäftigungslage im Betrieb des Werkbestellers ab. Übernehmen Mitarbeiter des Werkbestellers die Aufgaben des Fremdpersonals, so sind personelle Versetzungsmaßnahmen erforderlich. Dabei sind dysfunktionale Auswirkungen auf die Leistungsmotivation der betroffenen Mitarbeiter wahrscheinlich, weil die Zuweisung der Arbeitsinhalte unter einem veränderten Arbeitsumfeld den Abbruch bisheriger sozialer Beziehungen zu Arbeitskollegen hervorrufen kann.¹¹ Folglich wird die Aufgabenzuordnung von der Beschäftigungsauslastung des Fremdpersonals determiniert, was innerhalb der Belegschaft zu Loyalitätskonflikten führt.

Die durchgeführten Befragungen wiesen auf eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit der Belegschaft des Werkbestellers hin. In sieben Unternehmen bewerteten die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger den überbetrieblichen Einsatz des Fremdpersonals als beschäftigungsfördernd für das eigene Personal. In elf Unternehmen kamen alle Entscheidungsträger zur einhelligen Überzeugung, daß sich die Beschäftigungsrisiken für das Personal des Werkbestellers durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz reduzierten. Erforderliche Versetzungsmaßnahmen wurden lediglich von den Gesprächspartnern zweier Unternehmen als Nachteil für die Belegschaft des Werkbestellers interpretiert.

Es zeigt sich, daß der Abbau von Fremdpersonal die Arbeitsplatzsicherheit zugunsten der Belegschaft des Werkbestellers im Falle eines induzierten Personalabbaus beeinflußt (vgl. auch Abbildung 18). Die Annahme dysfunktionaler sozialer Auswirkungen auf das Personal des Werkbestellers durch notwendige Personalversetzungsmaßnahmen wurde nicht bestätigt. Die interessenspolitische Position des Betriebsrates zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz läßt sich als ambivalent kennzeichnen. Bei einem steigenden Personalbedarf propagiert der Betriebsrat die Einstellung eigenen Personals anstelle des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Bei einem rückläufigen Arbeitsvolumen präferiert er den Abbau von Fremdpersonal und bewertet den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als beschäftigungssicherndes Instrument. Daraus folgt, daß die Akzeptanzbarrieren gegen den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz von Arbeitnehmerseite erst bei Vorliegen von positiven Beschäftigungsauswirkungen im Falle eines rückläufigen Personalbedarfs aufweichen.

¹¹ vgl. die Ausführungen sowie die empirischen Ergebnisse unter Punkt 6.4.3.2. dieser Arbeit.

Abbildung 18: Auswirkungen eines Fremdpersonalabbaues als Alternative zum Abbau eigenen Personals in 12 Unternehmen



6.5.3. Implikationen der Reinternalisierung fremdvergebener Arbeitsbereiche als Alternative zum Eigenpersonalabbau

Eine Zurückverlagerung bisher fremdvergebener Arbeitsbereiche kann aufgrund vielfältiger Ursachen zustandekommen. Im Falle von Leistungsstörungen im Werkvertragsverhältnis werden Aufgaben kurzfristig vom Eigenpersonal übernommen, wenn durch die Nichtleistung des Fremdpersonals wirtschaftliche Verluste entstehen würden. Obwohl finanzielle Sanktionsmechanismen für den Werkunternehmer wirksam werden können¹², ist eine Aufgabenerfüllung ohne ein improvisierendes Handeln des Werkbestellers nicht sichergestellt. Infolgedessen kompensiert ein ad-hoc-Einsatz des eigenen Personals die Risiken des Fremdpersonaleinsatzes.

Ein weiterer Anlaß zur Reinternalisierung ist vor dem Hintergrund der Begrenzung der Lieferantenmacht des Werkunternehmers zu sehen. Demnach ist eine Abhängigkeit von den Werkvertragsleistungen einer Fremdfirma aus Sicht des Managements zu vermeiden, wenn der Anteil

¹² vgl. Kock; 1990; S.30 sowie die Ausführungen über Vertragsstrafen im Abschnitt 4.2.3.

fremdbezogener Leistungen steigt und ein kostengünstiger Bezug von Werkvertragsleistungen auf Dauer nicht mehr zu erreichen ist.¹³ Folglich wird unter strategischen Gesichtspunkten eine Rückverlagerung der Werkvertragsleistung erwogen, selbst wenn die Eigenerstellung der werkvertragsfähigen Arbeitsleistung mit höheren Kosten verbunden ist.

Eine wichtige Rolle bei der Ausführung fremdvergebener Aufgaben durch das eigene Personal spielen auch beschäftigungspolitische Überlegungen. Im Gegensatz zum erstgenannten Reinternalisierungsmotiv ist die Zurückverlagerung der werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen auf Dauer angelegt und als Element einer beschäftigungspolitischen Ausgleichsstrategie zu interpretieren, die insbesondere vom Betriebsrat verfolgt wird.¹⁴ Im Rahmen von Standortsicherungskonzepten des Betriebsrats wird die Beschäftigung eigenen Personals auf vormals fremdvergebenen Arbeitsplätzen vom Management bei verschlechterten materiellen Arbeitsbedingungen gegenüber einem Eigenpersonalabbau vorgezogen, um einer Standortverlagerung vorzubeugen.

Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz ist jedoch keineswegs problemlos substituierbar. Die Reinternalisierung hängt insbesondere vom verfügbaren Know-how sowie von der Fungibilität und der Elastizität des eigenen Personals ab.¹⁵ Unter Umständen besteht eine langfristige Werkvertragsbeziehung, die zusätzliches Kapital bindet. Falls der Werkbesteller nicht in der Lage ist, die Arbeiten der Fremdfirma zu übernehmen, so sind Personalbeschaffungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich, die mit einer erheblichen Verzögerung eine Substitution der Werkvertragsleistung ermöglichen.

Im Hinblick auf die personalwirtschaftlichen Implikationen einer Reinternalisierung soll eine Bewertung anhand der Kriterien Personalkosten, Arbeitsproduktivität und erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen vorgenommen werden. Die Zurückverlagerung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen ist insofern als forschungsrelevanter Aspekt zu bewerten, als dreiviertel der untersuchten Betriebe eine Reinternalisierung

¹³ vgl. Porter; 1995; S. 168 f.; Piontek; 1994; S.31 ff.

¹⁴ vgl. Britsch; 1984; S.599 ff.; v.Eckardstein; Langemeyer; 1992; Sp.577 sowie die empirischen Ergebnisse unter 4.1.1. und 4.1.2.2. der vorliegenden Forschungsarbeit.

¹⁵ vgl. Kock; 1990; S.27 ; Flohr; 1984; S.190 ff.

durchgeführt oder explizit in ihr Fremdbezugskonzept als beschäftigungspolitische Alternative miteinbezogen hatten.

6.5.3.1. Entwicklung der Personalkosten

Die Kosten der Ausführung von Werkvertragsleistungen durch das eigene Personal liegen in der Regel über den Kosten des Fremdpersonaleinsatzes, weil gerade die geringeren Lohnkosten von Fremdfirmen die Externalisierungsentscheidung prägen.¹⁶ Zusätzlich müssen die Kosten der erwähnten Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen den Lohnkosten des eigenen Personals verursachungsgerecht zugeordnet werden, um einen adäquaten Vergleichsmaßstab zu erhalten.¹⁷ Bei der Bewertung der Kostensituation darf jedoch die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Personalarbeit nicht außer Acht gelassen werden. Aus diesem Grunde ist ein Kostenanteil zu berücksichtigen, der für eine kostendeckende Vergütung des Ressourceneinsatzes in der Personalabteilung des Werkbestellers erforderlich wäre.

Die Befragungen der personalpolitischen Entscheidungsträger ergaben, daß acht von neun Unternehmen mit Reinternalisierungsbestrebungen die Kosten des Eigenpersonaleinsatzes nach einer Rückverlagerung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen höher einschätzten als die Kosten des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Nur in einem Unternehmen gab es eine uneinheitliche Bewertung durch divergierende Aussagen der personalpolitischen Entscheidungsträger. In diesem Unternehmen schätzte der Betriebsrat im Gegensatz zum befragten Linienvorgesetzten die Kosten des Fremdpersonaleinsatzes höher ein. Wie bereits oben erwähnt, spielten Reinternalisierungskonzepte in drei Unternehmen keine Rolle.

Es ist augenscheinlich, daß eine Reinternalisierung mit höheren Personalkosten verbunden ist als ein werkvertraglicher Fremdpersonal-

¹⁶ vgl. die Erläuterungen unter 3.2. in dieser Arbeit.

¹⁷ Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden die personalpolitischen Entscheidungsträger nicht nach ihrer quantitativen Bewertung von Personalentscheidungen befragt, sondern nur zu einer qualitativen Beurteilung des Kostenverhältnisses von Eigen- zu Fremdpersonaleinsatz.

einsatz. Das liegt insbesondere daran, daß die Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft das Know-how im externalisierten Bereich nicht fördert, sondern bei Beibehaltung dieser strategischen Ausrichtung qualifizierte Mitarbeiter aus dem Betrieb des Werkbestellers eine erhöhte Fluktuationsneigung aufweisen. Folglich wird die Argumentationsbasis des Betriebsrates im Rahmen von Standortsicherungsverhandlungen bei der Suche nach Beschäftigungsalternativen für das eigene Personal geschwächt, weil die Reinternalisierung fremdvergebener Aufgaben die Personalkosten des heimischen Standortes erhöht.

6.5.3.2. Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität

Bei einer Wiederaufnahme werkvertragsfähiger Arbeiten durch das Personal des Werkbestellers ist mit einem Rückgang der Arbeitsproduktivität¹⁸ zu rechnen, weil betroffene Mitarbeiter mit den übernommenen Arbeitsinhalten noch nicht vertraut sind. Um eine Aufgabenerfüllung sicherzustellen, werden den zu besetzenden Stellen tendenziell mehr Mitarbeiter zugeordnet als beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz. Dieser Aspekt ist darauf zurückzuführen, daß sich im Zuge der Spezialisierung des Fremdpersonals auf die externalisierten Aufgaben durch entsprechende Leistungsanreize¹⁹ eine höhere Arbeitsproduktivität erreichen läßt. Dabei ist es nicht ausgeschlossen, daß langfristig die Arbeitsproduktivität des eigenen Personals infolge arbeitsorganisatorischer Lerneffekte bei der Bewältigung der reinternalisierten Aufgaben steigt

Von neun befragten Unternehmen mit einem Reinternalisierungskonzept von Werkvertragsleistungen gab es in vier Unternehmen eine unterschiedliche Einschätzung der Arbeitsproduktivitätsentwicklung durch die personalpolitischen Entscheidungsträger. Während der Betriebsrat eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität feststellte, konstatierten die befragten Linienvorgesetzten bei der Reinternalisierung fremdvergebener Arbeits-

¹⁸ Unter der Arbeitsproduktivität ist das Verhältnis der Arbeitsleistung (Output) zu der in der gleichen Zeit dafür eingesetzten Arbeit (Input) während eines bestimmten Zeitabschnitts zu verstehen, vgl. Tlach; 1992; Sp.269.

¹⁹ vgl. Kock; 1990; S.30 f.; 38 f.; Herrmann; 1994; S.331 f.

bereiche eine inverse Entwicklung. Nach der einhelligen Auffassung der jeweils befragten personalpolitischen Entscheidungsträger kam es in zwei Unternehmen zu einem Ansteigen, in drei anderen Unternehmen zu einem Absinken der Arbeitsproduktivität .

Im Vergleich zu den Personalkosten verdeutlichen die empirischen Ergebnisse eine divergierende Entwicklung der Arbeitsproduktivität nach der Reinternalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen.²⁰ Das liegt zum Teil daran, daß die befragten, personalpolitischen Entscheidungsträger nicht einschätzen können, wie hoch sich der tatsächliche Personaleinsatz des Werkunternehmers bei der Ausführung der externalisierten Aufgaben bemißt. Die Effektivität der Werkvertragsleistungen wird dem jeweiligen Linienvorgesetzten lediglich anhand des Leistungspreises transparent. Folglich sind die Befragungsergebnisse für eine eindeutige Aussage über die Arbeitsproduktivität nicht ausreichend.

6.5.3.3. Erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen für das eigene Personal

Wie bereits oben erläutert wurde, sind bei der Übernahme der vormals externalisierten Aufgaben durch das Personal des Werkbestellers Personalentwicklungsmaßnahmen induziert, wenn zwischen den qualifikatorischen Anforderungen und den Qualifikationen des Eigenpersonals eine Diskrepanz besteht. Als Konsequenz einer Konzentration auf das Kerngeschäft spezialisieren sich die Belegschaftsgruppen auf die Ausführung ihrer Aufgabeninhalte, wobei aus Sicht des Werkbestellers eine Vorhaltung von qualifiziertem Personal für die externalisierten Arbeitsbereiche als unwirtschaftlich erscheint. Lediglich Risikoaspekte kennzeichnen die Entscheidung für eine Weiterbeschäftigung von eigenem Personal, das für die Ausführung der Aufgaben des Werkunternehmers hinreichend qualifiziert ist.

In sieben der neun Unternehmen mit Reinternalisierungsaktivitäten berichteten die befragten personalpolitischen Entscheidungsträger über

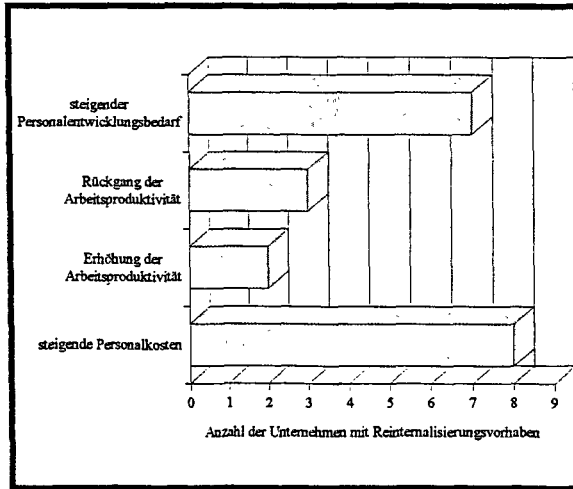
²⁰ vgl. die empirischen Ergebnisse unter 6.5.3.1.

einen steigenden Personalentwicklungsbedarf für das eigene Personal. Die übernommenen Aufgabeninhalte vom Werkunternehmer erwiesen sich aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter als neuartig. In einem Unternehmen wurde aufgrund eines Dissenses zwischen Management und Betriebsrat keine einheitliche Einschätzung des Personalentwicklungsbedarfs vorgenommen. Nur in einem Unternehmen existierte im Zuge der Reinternalisierung faktisch kein Personalentwicklungsbedarf, weil das eigene Personal die erforderlichen Qualifikationen zur Ausführung der externalisierten Aufgaben aufwies.

Bei den untersuchten Unternehmen ist überwiegend ein steigender Personalentwicklungsbedarf im Falle einer Reinternalisierung zu beobachten. Dies bestätigt die Annahme, daß mit der Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft sich die Belegschaftsgruppen beider Werkvertragspartner auf die Ausführung der jeweiligen Aufgaben spezialisieren. Während nach der Argumentation des Betriebsrats die Spezialisierung als wirtschaftlicher Nachteil ausgelegt wird und zu einer höheren Abhängigkeit vom Werkvertragspartner führt, geht das Management von wirtschaftlichen Vorteilen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung aus.

Insgesamt legt die Auswertung der Befragungsergebnisse nahe, daß ein optioneller Abbau des Arbeitsvolumens von Fremdfirmen überwiegend zu einer Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit für das Eigenpersonal und folglich zu positiven Beschäftigungsauswirkungen führt. Dieser Aspekt in in Bezug auf die prozeßbezogene Kontextvariable als konsensfördernd für die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat in den jeweils betroffenen Betrieben zu bewerten.

Abbildung 19: Auswirkungen einer Reinternalisierung zuvor ausgelagerter Werkvertragsleistungen in 9 Unternehmen mit Reinternalisierungsvorhaben



Die Kriterien Arbeitsproduktivität, Eigenpersonalkosten und Personalentwicklungsbedarf spielen sowohl in den Überlegungen des Managements über mögliche Interdependenzen zwischen Bewegungen des Fremdpersonalbestands und veränderten personalwirtschaftlichen Entscheidungen gegenüber dem eigenen Personal als auch im Kalkül des Betriebsrates bei weiteren von ihm zu verhindernden Externalisierungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die empirische Untersuchung kommt jedoch zu dem Resultat, daß Reinternalisierungen zuvor externalisierter Arbeitsbereiche tendenziell kostensteigernd sind und angesichts der Längerfristigkeit von vorzunehmenden Personalentwicklungsmaßnahmen das wirtschaftliche Risiko für den Werkbesteller eher erhöhen als vermindern (vgl. Abbildung 19).

6.6. Zusammenfassende Darstellung veränderter personalwirtschaftlicher Entscheidungen nach erfolgter Implementierung

Als Resultat des bisher skizzierten Implementierungsprozesses kam es bei der Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in die unternehmenspolitische Konzeption des Werkbestellers zu veränderten personalwirtschaftlichen Entscheidungen. Dabei wurden Zusammenhänge zwischen der allgemeinen, der institutionellen und der prozeßbezogenen Kontextvariablen sowie der Ergebnisvariablen verdeutlicht.

Interpretiert man die empirischen Befragungsergebnisse über die einzelnen personalwirtschaftlichen Entscheidungsfelder, so läßt sich daraus ableiten, daß die prozeßbezogene Kontextvariable auf unterschiedliche Weise interveniert. Insbesondere im Bereich der Personalentwicklung und Arbeitsstrukturierung konfligierten die Interessen zwischen Management und Betriebsrat. Beide Betriebsparteien definierten die Rolle des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes nach ihren jeweiligen personalpolitischen Interessen. Während das Management durch die Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung forcierte, entwarf der Betriebsrat in Betrieben mit einer aktiven Arbeitnehmerinteressenvertretung Gegenkonzepte, die eine Verbreiterung des Aufgabenspektrums für die Mitarbeiter des Werkbestellers beinhalteten und dem Fremdpersonal allenfalls die Funktion einer Personalreserve zuwiesen. In anderen personalwirtschaftlichen Entscheidungsfeldern, wie z.B. der Personalbeschaffung, spielte die prozeßbezogene Kontextvariable eine untergeordnete Rolle. Es ist insofern davon auszugehen, daß einerseits die weitere Entwicklung der sozioökonomischen Rahmenbedingungen und andererseits die strategische Ausrichtung auf die Kernkompetenzen im Unternehmen des Werkbestellers eine weitere Externalisierung von Aufgaben der Personalbeschaffung bewirken.¹

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist nachgewiesen worden, daß unternehmenspolitische Konzepte zum Abbau von Eigenpersonal bei einer wirksamen Vertretung der Arbeitnehmerinteressen ein umfangreiches Implementierungsmanagement, in einigen Fällen sogar den Abschluß von Betriebsvereinbarungen, erfordern. Der Einfluß unterstützender Koordinationsmaßnahmen in Form von strukturellen und ablauforganisatorischen

¹ Dieser Aspekt wurde in den Abschnitten 6.2. und 6.2.3. ansatzweise erläutert.

Maßnahmen hatte ebenfalls seinen Schwerpunkt in den Entscheidungsfeldern des Personaleinsatzes und der Arbeitsorganisation. Die personalpolitischen Konzepte in Betrieben mit einem aktiven Rollenverständnis des Betriebsrats zielten auf Änderungen der Arbeitsstrukturierung ab, indem Personalentwicklungsmaßnahmen zu einer integrativen Aufgabenerfüllung von Kern- und Randtätigkeiten² gefordert wurden. Daraus läßt sich schließen, daß sich in Betrieben mit einer aktiven Position des Betriebsrats der Bereich der Arbeitsstrukturierung und Personalentwicklung insbesondere dann zu einem Konfliktgegenstand entwickelt, wenn weitere Externalisierungskonzepte realisiert werden sollen.

Rekurrierend auf die durchgeführten empirischen Erhebungen wurde erläutert, daß nur Teilaspekte der ausgewählten Personalfunktionen nach Ablauf des Implementierungsprozesses in den Vordergrund des personalpolitischen Entscheidungsprozesses treten, während andere Teilaspekte an Bedeutung verlieren. Es ist davon auszugehen, daß jene Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder den Implementierungsprozeß erleichtern, die von den Betriebspartnern einhellig bekundet wurden. Dazu gehören insbesondere:

- wirtschaftliche Vorteile bei der Anpassung des Personalbestandes an den Personalbedarf
- Externalisierung der Personalreserve
- Erhöhung der zeitlichen Elastizität bei der Personalbeschaffung
- wirtschaftliche Vorteile bei der externen Personalbeschaffung
- Externalisierung von Personaleinsatzrisiken
- Vorteile der Personalkostensparnis gegenüber Schnittstellenkosten
- positive soziale Auswirkungen der Beschäftigungssicherung auf die Belegschaft des Werkbestellers im Falle eines Fremdpersonalabbaus
- Kostennachteile und steigender Personalentwicklungsbedarf bei der Reinternalisierung fremdvergebener Werkvertragsleistungen

Dabei muß berücksichtigt werden, daß im wesentlichen die allgemeine Kontextvariable in Ausprägung von sozioökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einen maßgeblichen Einfluß auf die genannten, veränderten personalwirtschaftlichen Entscheidungen ausübte, da die aufgezeigten Implikationen weder zu Akzeptanzbarrieren noch zu einem

² Darunter sind bspw. Reinigungs- oder Wartungsarbeiten zu verstehen, wie bereits im Abschnitt 6.3.3. dieser Arbeit verdeutlicht wurde.

Konfliktverhalten der personalpolitischen Akteure führten. Die Interessen der personalpolitischen Entscheidungsträger als Element der institutionellen Kontextvariablen spielten eine untergeordnete Rolle. Selbst in Betrieben mit einer aktiven Position des Betriebsrats wurden die obengenannten Auswirkungen nicht in Abrede gestellt. Ungeachtet dessen war in diesen Betrieben der Betriebsrat nicht in der Lage, konzeptionelle Alternativen zu einem kostengünstigen und flexiblen Fremdpersonaleinsatz zu bieten.

Ergänzend zu den bereits genannten Konfliktfeldern³ stellten sich folgende Teilaspekte der erörterten, personalwirtschaftlichen Entscheidungsfelder als erschwerend für den Implementierungsprozeß heraus:

- dysfunktionale Auswirkungen einer unausgewogenen Altersstruktur
- Qualitätsmängel des Fremdpersonals unter gleichzeitigem Wegfall bisheriger Personalentwicklungsmaßnahmen
- Fokussierung der Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Verbesserung von Führungsqualifikationen
- erhöhte Kosten für die Personalentwicklung bzw. -beschaffung bei einem induzierten Fremdpersonalabbau

Inwieweit die personalpolitischen Entscheidungsträger sowohl erleichternde als auch erschwerende Faktoren der Implementierung als Anlaß für ein verändertes Entscheidungsverhalten betrachteten, konnte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht eruiert werden. Es läßt sich jedoch der Schluß ziehen, daß die beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger im Rahmen weiterer Externalisierungsvorhaben die obengenannten Faktoren in ihr Entscheidungskalkül miteinbeziehen, falls sie Transparenz über die Wirkungsweise des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes aus ihren betrieblichen Erfahrungen erhalten.

Bei der Erklärung veränderter personalwirtschaftlicher Entscheidungen als Resultat eines jeweils betriebspezifischen Zusammenwirkens von allgemeiner, institutioneller und prozeßbezogener Kontextvariable wurde jedoch verdeutlicht, daß die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes nicht als Phase eines statischen Entscheidungsproblems anzusehen ist. Vielmehr prägten die aufgezeigten Interdependenzen zwischen den genannten Kontextvariablen und der

³ vgl. die Ausführungen unter 5.2.1. der vorliegenden Forschungsarbeit.

Ergebnisvariablen die Dynamik des Implementierungsprozesses. Die vorliegende Forschungsarbeit hat insofern auf der Grundlage empirischer Forschungsmethoden und unter Rückgriff auf fundierte Theorieansätze einen wesentlichen Beitrag zur Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen dem Entscheidungsverhalten der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger und den personalwirtschaftlichen Implikationen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes leisten können.

7.1. Ausblick

Obwohl sich die mehrphasigen empirischen Erhebungen der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung lediglich über einen Zeitraum von fünf Jahren erstreckten, konnte sowohl eine Externalisierungsdynamik in den unternehmenspolitischen Zielsetzungen als auch ein zeitlich differenziertes Entscheidungsverhalten der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger in den betrachteten werkbestellenden Unternehmen festgestellt werden, das den Trend zu weiteren Externalisierungen verstärkte.¹ Parallel zu dieser Entwicklung hat die zunehmende Verbreitung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Instrument einer Fremdbezugsstrategie zu mehr Transparenz über die personalwirtschaftlichen Auswirkungen unter den personalpolitischen Entscheidungsträgern geführt. Vor diesem Hintergrund läßt sich ein Szenario kennzeichnen, daß eine Etablierung überbetrieblicher Gesamtstrategien von Arbeitgeberverbänden verschiedener Branchen bzw. von gewerkschaftlichen Gesamtstrategien impliziert.² Diese Konstellation der Interessenwahrnehmung wird insbesondere auch in den Aktionsfeldern betrieblicher Beschäftigungs- und Bildungspolitik einen Einfluß auf die rechtliche bzw. sozioökonomische Umwelt ausüben können, indem bspw. dem Gesetzgeber Vorschläge zu einer pragmatischen Regelung des Betriebsübergangs nach § 613 a BGB unterbreitet werden.³ Infolgedessen wird unter der Annahme eines weiteren Erkenntnisfortschritts in der Outsourcingpraxis und -forschung ohne Zweifel das Management eines organisatorischen Wandels mithilfe des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes an Professionalität gewinnen.⁴

Gleichzeitig steht angesichts einer fortschreitenden Globalisierung und einer zunehmenden Wettbewerbsdynamik der Standortsicherungsgedanke im Zentrum der Beschäftigungspolitik. Einen wesentlichen Grund für Standortverlagerungen ins Ausland stellen nach wie vor die überdurch-

¹ vgl. insbesondere die Längsschnittuntersuchungen im Anhang der vorliegenden Forschungsarbeit.

² Diese Einschätzung stimmt zumindest der Richtung nach mit den Ergebnissen der sozialwissenschaftlichen Untersuchung von Kock überein, vgl. Kock; 1990; S.172 ff.

³ Nach wie vor herrscht aus Sicht aller beteiligten Entscheidungsträger eine Rechtsunsicherheit bei der Anwendung dieser Norm auf die Externalisierungsproblematik, weil die Europäische Rechtsprechung der nationalen Rechtsprechung des BAG in Teilaspekten unvereinbar erscheint, vgl. Herrmann; 1998; S.53; Bauer; 1994; S.1433 ff.

⁴ vgl. die Bedingungen für die Professionalität eines Personalmanagements: Wagner; Domnik; Seisreiner; 1995; S.115.

schnittlichen Lohnstückkosten der deutschen Industrie im weltweiten Vergleich dar.⁵ Betrachtet man den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als überbetriebliches Flexibilisierungsinstrument mit positiven Beschäftigungsauswirkungen bzw. als einen Ansatzpunkt zur Reduzierung der Lohnkosten, so läßt sich daraus schließen, daß eine zunehmende Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsbereiche zur Beschäftigungssicherung an heimischen Standorten beiträgt. Die Einwände der Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen werkbestellender Betriebe gegen eine Intensivierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes richten sich im wesentlichen gegen eine Mißachtung der Sozialstandards im Bereich der Entlohnung, Sozialversicherung und der Arbeitssicherheit⁶. Setzt sich die oben skizzierte Entwicklung zur Professionalität auch im Bereich der betrieblichen Beschäftigungspolitik des Betriebsrats fort,⁷ so ist zu erwarten, daß die Einhaltung sozialer Mindeststandards durch den Werkunternehmer die Akzeptanz des Betriebsrats für eine Erhöhung des Kontingents an Fremdpersonal prägt. Eine Extensivierung des Mitbestimmungsrechtes nach § 99 BetrVG auf den werkvertraglichen Einsatz von Fremdpersonal wäre insofern nicht erforderlich, als funktionierende betriebliche Konflikt-handhabungsmechanismen dem Problemverständnis der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger am ehesten entsprechen. Behaupten sich in der unternehmenspolitischen Zielsetzung des Werkbestellers derartige kompromißähnliche Lösungen, die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Gesichtspunkte berücksichtigen, so erscheint eine Stabilisierung der Vertrauensbeziehung zwischen Management und Betriebsrat durchaus als realisierbar.

⁵ vgl. Oechsler; 1997; S.126 ff.; iwd; 1996; S.1.

⁶ vgl. Kock; 1990; Heinemann; 1986; S.161 ff.; Krüger; Borgaas; Wahsner; 1981; S.66 f.; Buschmann; 1989; S.96 f.

⁷ vgl. Kotthoff; 1994; S.39 ff.

7.2. Gesamtfazit

Bei der Lösung von wissenschaftlichen Erkenntnisproblemen über das Phänomen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes wurde eine explorative Vorgehensweise zugrundegelegt. Der Akzent bei der Auswahl der Forschungsmethode lag auf qualitativen Tiefeninterviews in Unternehmen verschiedener Branchen, da angesichts der mangelnden Akzeptanz von Vertretern der Arbeitnehmerinteressen und der Sensibilisierung bzw. Tabuisierung des Themenbereiches "Leiharbeiter und Fremdfirmen" eine sachliche Diskussion erschwert wurde. Eine quantitative Forschungsmethodik schied unter anderem wegen der strikten Ablehnung von Befragungen in 45 Unternehmen der angesprochenen Zielgruppe von insgesamt 57 Unternehmen aus. Neben finanziellen und zeitlichen Restriktionen bei der Realisierung dieser Forschungsarbeit schienen insbesondere Barrieren bei der Ermittlung der Grundgesamtheit aller existierenden Werkvertragskonstruktionen für die Konzeption eines Forschungsdesigns aus quantitativen Methoden als unüberwindbar.¹

Unter der Prämisse einer breiteren Akzeptanz des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Instrument einer Fremdbezugsstrategie wäre eine weiterführende quantitative Untersuchung größeren Umfangs durchaus wünschenswert. Um eine Transparenz über die Diffusion des Fremdpersonaleinsatzes als Flexibilisierungsinstrument und die Veränderungsprozesse innerhalb der werkbestellenden Unternehmen zu erhalten, würde eine mehrphasige, strukturierte Untersuchung jedoch den zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Durchführung der empirischen Erhebungen der vorliegenden Forschungsarbeit um ein Vielfaches übersteigen. Als Forschungsgegenstand wären insbesondere die Effizienz und die Dynamik des Implementierungsprozesses, die Rolle der Akzeptanz und des Konfliktverhaltens im Zeitablauf sowie quantifizierbare Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Entscheidungsfelder von Bedeutung. Hier könnten unter anderem folgende Hypothesen, bspw. mithilfe von Korrelationsanalysen, überprüft werden:

¹ vgl. Herrmann; 1998; S.52.

- Mit steigender Nutzungsintensität des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz verringert sich das Kostensenkungspotential in den personalwirtschaftlichen Teilfunktionen der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung und des Personalabbaus beim Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen.
- Im Zuge mehrerer Konfliktepisoden aufgrund divergierender Interessen von Management und Betriebsrat beginnt ein organisationaler Lernprozeß, der zu einer verbesserten Akzeptanz der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger führt und dysfunktionale personalwirtschaftliche Auswirkungen verhindert.
- Etabliert sich der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz als Instrument einer Fremdbezugsstrategie, so gewinnen Koordinationsinstrumente an Bedeutung, welche die Entstehung von Konflikten antizipieren können und zu einer Effizienzverbesserung im Entscheidungsprozeß beitragen.
- Überwiegen im Rahmen von Konfliktlösungsprozessen zunehmend Arbeitgeberinteressen, so treten soziale Ziele in den personalwirtschaftlichen Entscheidungsfeldern in den Hintergrund, während wirtschaftliche Ziele in höherem Maße erreicht werden.
- Die Verschlechterung ökonomischer Rahmenbedingungen im Betrieb des Werkbestellers schwächen eher die Machtbasis des Betriebsrats als eine intensivere Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes.
- Erhöht sich die Arbeitsplatzsicherheit für die Arbeitnehmer des Werkbestellers durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz, so verliert der Betriebsrat an Einfluß, was die Angriffsfläche für weitere Externalisierungskonzepte vergrößert.
- Bei einer breiteren gesellschaftlichen Akzeptanz des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als personalwirtschaftliches Flexibilisierungsinstrument ist damit zu rechnen, daß eine Polarisierung der Interessen zwischen Management und Betriebsrat unwahrscheinlicher wird.

In diesem Zusammenhang sind die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung als Grundlage zur Konzeptionierung einer quantitativen Untersuchung größeren Umfanges zu interpretieren, in welcher die obengenannten Annahmen quantitativ überprüft werden. Der Stellenwert der mehrphasigen, explorativen Untersuchungsmethodik dieser Forschungsarbeit bleibt insofern bei der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse über die Implementierung und die personalwirtschaftlichen Auswirkungen des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes erhalten.

ANHANG

I. Setting der Interviews

Die Interviewphase aus den Jahren 1995 und 1996 verfolgte das Ziel, Hypothesen über das Entscheidungsverhalten der beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträger zu generieren, welche in der sich anschließenden Interviewphase aus den Jahren 1996 und 1997, ausgedehnt auf mehrere Branchen und Regionen (vgl. die Abbildungen 20 und 21) überprüft wurden. Darüber hinaus wurden die Erkenntnisse aus der explorativen Phase aus den Jahren 1992 und 1993 vertieft.¹ Um ein natürliches setting zu erhalten, wurde im Rahmen der Interviews bewußt das Forscherinteresse bei Beginn offengelegt.² Da eine Tonbandaufzeichnung als Speichermedium bzw. eine protokollierende Person aus Vertrauensgründen nicht unterstützend eingesetzt werden konnte,³ wurden dem Befragten nach Ablauf eines themenbezogenen Fragenkomplexes die protokollierten Aussagen skizzenhaft wiedergegeben.⁴ Der Interviewpartner hatte somit Gelegenheit zur Korrektur seiner Aussagen und konnte Rückfragen stellen; insofern wurden Wahrnehmungsverzerrungen und Verständnisprobleme unterbunden. Zusätzlich wurden auf diese Weise mit der Billigung des Befragten einige Paraphrasen konsolidiert und auf ein höheres Abstraktionsniveau gebracht, so daß die Aufbereitung und Auswertung der Interviews erleichtert wurde. Der Akzent für die Analyse gewonnener Daten lag somit insbesondere in der zweiten Interviewphase aus den Jahren 1995 und 1996 auf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, da die Aussagen auf wesentliche Kernpunkte komprimiert wurden.⁵ Erst in den Interviews der dritten Phase (1996/97) war es möglich einen Ordnungsrahmen für die Analyse des Datenmaterials festzulegen, der tendenziell eine strukturierende Inhaltsanalyse ermöglichte.⁶ Als Basis für die durchgeführten offenen, halbstrukturierten Interviews diente der Leitfaden-Fragebogen.⁷ Um eine Ja-Nein-Dichotomie zu verhindern, wurde im wesentlichen nach konkretem Verhalten gefragt. Neben den konzipierten Fragen wurden im Verlauf vom Interviewer auch Fragen ad-hoc gestellt, wenn bestimmte Sachverhalte vertieft werden sollten oder personalpolitische Hintergründe erschlossen werden konnten. Partiiell wiesen die Befragungen auch narrative Züge auf, die vom Interviewer nicht unterbrochen wurden. Auf diese Weise wurde neben dem manifestierten Verhalten der betroffenen

¹ vgl. Kapitel 2.4.

² vgl. Stone; 1978; S.116 ff.

³ zum Reaktanzproblem: vgl Martin; 1988; S.186 u. 188; Staehle; 1994; S.202.

⁴ Schriftliche Notizen sind als klassische Methode der Transkription anerkannt. Zwar geben sie den Anschein einer "Künstlichkeit" im Forschungsdesign, jedoch entsprechen sie mithin einem zweckgerechten Mitteleinsatz für vordergründiges Forschungsinteresse; vgl. Flick; 1991, S. 161.

⁵ vgl. Mayring; 1991; S.211 ff. ebenda.

⁶ vgl. Mayring; 1991; S.213.

⁷ zur Funktion des Leitfadens im problemzentrierten Interview, vgl. Modrow-Thiel; 1993; S.133 ff.

personalpolitischen Entscheidungsträger auch ein Zugang zur Interpretation und zur Rekonstruktion des subjektiven Handlungssinnes durch den Interviewpartner ermöglichte.

Abbildung 20: Zusammensetzung der ausgewählten Unternehmen der Interviewphase 1996/97 nach Branchenzugehörigkeit

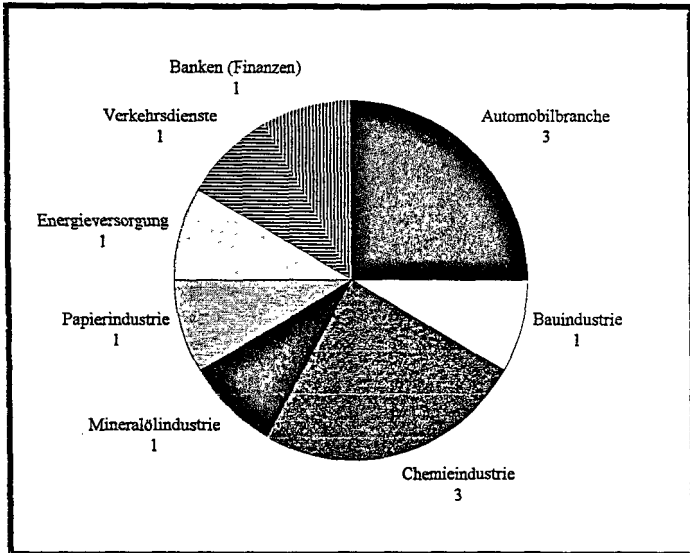
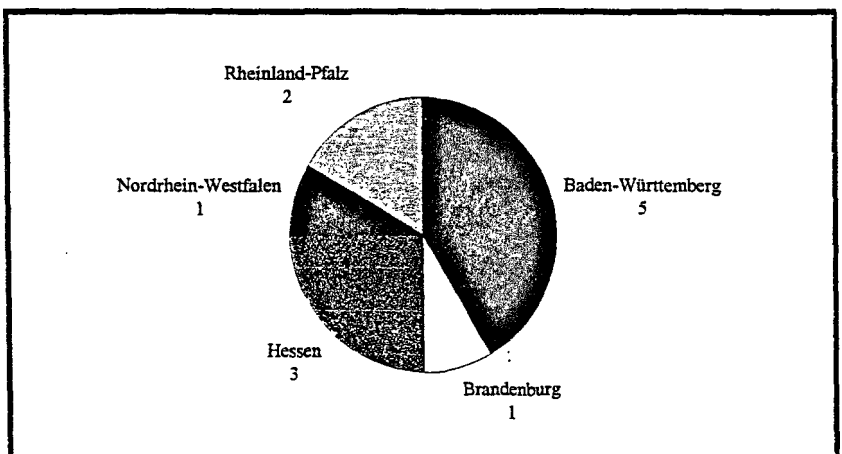


Abbildung 21: Zusammensetzung der ausgewählten Unternehmen der Interviewphase 1996/97 nach regionaler Herkunft



II. Leitfaden-Fragebogen der Interviewphase aus den Jahren 1995 und 1996

A) Allgemeine Kontextvariable

0) Unternehmensportrait

- 0.1.) Unternehmen, Rechtsform, Mitbestimmung
- 0.2.) Branche (Produkte, Dienstleistungen)
- 0.3.) Anzahl der Mitarbeiter, prozentualer Anteil der Fremdfirmenmitarbeiter
- 0.4.) Organisationsstruktur

1.) Nutzungsmuster des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

- 1.1.) Welchen Stellenwert bzw. Entwicklungsstand hat bei Ihnen der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz?
- 1.2.) In welchen Bereichen setzen Sie temporär oder dauerhaft Fremdfirmen ein?
- 1.3.) Welche Unternehmensstrategie verfolgen Sie bei dieser Externalisierung?
- 1.4.) Welcher Zusammenhang besteht zwischen der konjunkturellen Auftragslage und dem Anteil der Fremdfirmenmitarbeiter am Arbeitsvolumen?

2.) Organisatorische Verankerung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes

- 2.1.) Gibt es in Ihrem Unternehmen zentrale oder dezentrale Stellen, die den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz koordinieren?
- 2.2.) Welche Aufgaben werden diesen Stellen zugewiesen?
- 2.3.) Welche Rolle spielt die Rechtssprechung bei der Bildung dieser Stellen?

B) Institutionelle Kontextvariable

1.) Beeinträchtigung der Betriebsrats- und Arbeitnehmerinteressen

- 1.1.) Wie ist das betriebsverfassungsrechtliche Organ "Betriebsrat" in Ihrem Unternehmen strukturiert?
- 1.2.) Welche personal- und insbesondere beschäftigungspolitischen Grundsätze vertreten Sie?
- 1.3.) Welche Position nehmen Sie gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als Instrument einer personalwirtschaftlichen Konzeption ein?
- 1.4.) In wiefern werden durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz Arbeitnehmerinteressen Ihres Unternehmens beeinträchtigt?
- 1.5.) Falls Sie Mitbestimmungsrechte beim Einsatz von Fremdpersonal wahrnehmen, welchen betriebsverfassungsrechtlichen Normen sind diese zuzuordnen?

B) Institutionelle Kontextvariable

3.) Implikationen für die Personalabteilung

3.1.) Wie ist die betriebliche Personalarbeit in Ihrer Abteilung organisiert?

3.2.) Welche Ihrer Stellen sind mit Entscheidungskompetenzen bzw. Mitspracherechten über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz ausgestattet?

3.3.) Inwiefern werden Interessen der Personalabteilung durch den werkvertraglichen Personaleinsatz tangiert?

3.4.) Inwieweit beeinflusst der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz beschäftigungspolitische Ziele bzw. Strategien?

3.5.) Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Instrument einer personalwirtschaftlichen Konzeption und

a) der Dezentralisierung der Personalarbeit?

b) der Verlagerung von Personalfunktionen auf die Linie?

C) Prozeßbezogene Kontextvariable

1.) Die Rolle der Akzeptanz personalpolitischer Entscheidungsträger

1.1.) Welche Relevanz besitzt aus Ihrer Sicht die Informationspolitik des Management bei der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen?

1.2.) Unter welchen Voraussetzungen würden Sie den werkvertraglichen Personaleinsatz als festen Bestandteil der betrieblichen Personalplanung akzeptieren?

1.3.) Welche der folgenden Bedingungen müßten erfüllt sein, wenn Sie den Einsatz von Fremdpersonal anstelle von Eigenpersonal billigen würden?

a) anhaltende Probleme in der Personalplanung

b) gesicherte Erfahrungswerte über eine verbesserte zeitliche Anpassung und deutliche Reduzierung der Personalkosten durch den Fremdpersonaleinsatz

c) die Absicherung arbeitsrechtlicher Risiken durch die Rechtsabteilung sowie die Unterstützung aus dem Management bei Umsetzung der Externalisierung

d) die Mitwirkung aller Betroffenen Mitarbeiter bei der Entscheidung über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz

e) keine Beeinträchtigung irgendeines Betroffenen

C) Prozeßbezogene Kontextvariable

2.) Die Handhabung innerbetrieblicher Konflikte

- 2.1.) Inwiefern führt die Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes möglicherweise zu innerbetrieblichen Konflikten? Falls ja, welche Konfliktart liegt vor bzw. welche Konfliktlösung wird angestrebt?
- 2.2.) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung bzw. Personalabteilung und Betriebsrat?
- 2.3.) Halten Sie Betriebsvereinbarungen über den werkvertraglichen Personaleinsatz als Instrument der betrieblichen Personalplanung für sinnvoll?
- 2.4.) Wie hoch bemessen Sie den Anteil der Betriebsvereinbarungen, die sich unmittelbar oder mittelbar auf den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz beziehen an allen gesamten Betriebsvereinbarungen?
- 2.5.) Gab es schon Einigungsstellenverfahren, die im Zusammenhang mit dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz gestanden haben? Wie hoch schätzen Sie deren relative Häufigkeit an den gesamten Einigungsstellenverfahren Ihres Betriebes?

3.) Unterstützende Koordinationsmaßnahmen bei Implementierung

- 3.1.) Wie wird der werkvertragliche Personaleinsatz in Ihrem Betrieb koordiniert? Wie hoch ist dabei das Ausmaß der Planungsintensität?
- 3.2.) Welche Maßnahmen begleiten den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz bei der Integration in die betriebliche Personalplanung?
- 3.3.) Welche aufbauorganisatorische Vorkehrungen (wie z.B. Bildung von Netzwerken, Projektgruppen oder Stabsstellen) unterstützen die Einbindung des werkvertraglichen Personaleinsatz in die Personalplanung?
- 3.4.) Inwiefern erleichtern ablauforganisatorische Abstimmungsmaßnahmen zwischen den betroffenen Abteilungen die Umsetzung der mit dem Fremdpersonaleinsatz verfolgten Ziele? Welche Rolle spielt dabei die Partizipation?

D) Ergebnisvariable

1.) Auswirkungen auf die Personalbedarfsplanung

- 1.1.) Inwiefern ändern sich Ihre Ziele für die Personalbedarfsplanung, falls Sie den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz miteinbeziehen?
- 1.2.) Wie wirkt sich die Externalisierung werkvertragsfähiger Aufgabenbereiche auf die zeitliche Flexibilität Ihrer Personalbedarfsplanung aus?
- 1.3.) Worin sehen Sie Rückwirkungen auf Ihre eigene Personalstruktur?
- 1.4.) Welche Chancen bzw. Risiken erwarten Sie durch den Aufbau einer externalisierten Personalreserve?
- 1.5.) Wie schätzen Sie die Entwicklung der Personalkosten für Ihre Personalbedarfsplanung nach Einbeziehung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes ein?

2.) Auswirkungen auf die Personalbeschaffung

- 2.1.) Welche Chancen bzw. Risiken birgt aus Ihrer Sicht die externe Personalbeschaffung durch den Werkunternehmer?
- 2.2.) Übt die Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Instrument der betrieblichen Personalplanung Einfluß auf die strategische Personalbeschaffung aus?
- 2.3.) Wie beurteilen Sie die Kostenstruktur der Personalbeschaffung des Werkunternehmers für externalisierte Aufgabenbereiche im Vergleich zur eigenen externen Personalbeschaffung?
- 2.4.) Wie wirkt sich die Einstellung von Fremdfirmenmitarbeitern in Ihr Unternehmen auf
 - a) die Wirtschaftlichkeit Ihrer Personalbeschaffung aus?
 - b) die Zusammenarbeit mit Ihrem Werkvertragspartner aus?

3.) Auswirkungen auf den Personaleinsatz

- 3.1.) Welche Auswirkungen auf Ihre Arbeitsorganisation sind nach Vergabe werkvertragsfähiger Aufgabenbereiche zu erwarten?
- 3.2.) Welche Risiken der Personaleinsatzplanung werden nach Ihrer Ansicht externalisiert?
- 3.3.) Inwiefern ändert sich die räumliche Arbeitsplatzgestaltung?
- 3.4.) Welche arbeitsorganisatorischen Vorkehrungen treffen Sie, falls der Werkunternehmer außerstande ist, die Werkleistung zu erbringen?
- 3.5.) Worin besteht ein Zusammenhang zwischen dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz und einer möglichen Reduzierung der Hierarchieebenen?
- 3.6.) Wie entwickeln sich nach Ihrer Meinung die Personalkosten der Schnittstellenkoordination im Vergleich zur Kostenersparnis durch Externalisierung von Personalfunktionen?

D. Ergebnisvariable**4.) Auswirkungen auf die Personalfreisetzung**

- 4.1.) Welchen zeitlichen Horizont schließt Ihre Personalfreisetzungsplanung ein?
- 4.2.) Worin ändern sich personalpolitische Grundsatzentscheidungen über die Freisetzung eigenen Personals bei einem optionellen Abbau von Fremdpersonal?
- 4.3.) Mit welchen Risiken ist der Abbau von Fremdpersonal bei einer Reduzierung des Bestellvolumens verbunden?
- 4.4.) Welche Konsequenzen sehen Sie bei einem strukturell bzw. konjunkturell bedingten Abbau von Fremdpersonal
 - a) für Ihre Personalkosten?
 - b) für Ihr Unternehmensimage am Arbeitsmarkt?

III. Leitfaden-Fragebogen der dritten Interviewphase (1996/97)

A. Allgemeine Kontextvariable

- 1.) Welchen Stellenwert bzw. Entwicklungsstand hat bei Ihnen der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz? Wie hoch ist der derzeitige bzw. zu erwartende Fremdpersonalanteil an Ihrem Auftragsvolumen?
- 2.) Welche Bereiche sind bzw. werden externalisiert?
- 3.) Welche wirtschaftliche, rechtliche oder technologische Umweltbedingungen führen zum Einsatz von Fremdpersonal auf der Basis von Werkverträgen in Ihrem Betrieb?
- 4.) Inwiefern beeinflussen die industriellen Beziehungen in Ihrem Betrieb -
 - a) die Entscheidung zum Fremdbezug von werkvertragsfähigen Arbeitsleistungen?
 - b) das Ausmaß und die Intensität des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als Externalisierungsinstrument?
 - c) die Durchführung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in den entsprechenden Abteilungen?

B. Institutionelle Kontextvariable

- 1.) Welche Struktur weist bei Ihnen der Betriebsrat bzw. die Personalabteilung auf? Inwiefern werden Personalentscheidungen dezentral in der jeweiligen Linienabteilung getroffen?
- 2.) Welcher Betriebsrattypus liegt am ehesten in Ihrem Betrieb vor?
 - a) ignoriertes Betriebsrat
 - b) isoliertes Betriebsrat
 - c) Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung
 - d) respektiertes, standfester Betriebsrat
 - e) respektiertes, zwiespältiger Betriebsrat
 - f) Betriebsrat als kooperative Gegenmacht
 - g) Klassenkämpferischer Betriebsrat
 - h) keiner der hier genannten Betriebsrattypen
- 3.) Wie würden Sie die Position des Betriebsrates gegenüber dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz kennzeichnen?
- 4.) Welchen direkten oder indirekten Einfluß übt das Betriebsverfassungsgesetz -
 - a) bei der Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen aus?
 - b) beim Durchführung des Fremdpersonaleinsatzes aus?
- 5.) Inwiefern spielt die Personalabteilung bei der Externalisierung bzw. bei der Durchführung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz eine Rolle? Welchen Einfluß spielt der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz bei Verlagerung von personalwirtschaftlichen

Funktionen auf die Linie oder ähnlichen Umstrukturierungen personalwirtschaftlicher Aufgaben?

6.) Welche betrieblichen Interessen werden durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz in der betreffenden Abteilung beeinträchtigt? Inwieweit besitzt der zuständige Linien-vorgesetzte Einfluß auf die Zufriedenheitsfaktoren mit dem werkvertraglichen Fremd-personaleinsatz?

C. Prozeßbezogene Kontextvariable

1.) Welche Informationspolitik verfolgen Sie bei der Umsetzung von Externalisierungsstrategien?

2.) Welche Art der Konfliktbehandlung dominiert zwischen Betriebsleitung bzw. Personalabteilung und dem Betriebsrat?

3.) Auf welche Ursachen sind diese Formen der Konfliktbehandlung im Hinblick auf den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz in Ihrem Unternehmen zurückzuführen?

4.) Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Konfliktbehandlungsform beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz und den industriellen Beziehungen in Ihrem Betrieb?

5.) Nennen Sie Akzeptanzbedingungen, welche bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als etabliertes unternehmenspolitisches Instrument vorliegen müssen. Inwiefern ist eine Einbindung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auch ohne Akzeptanz aller personalpolitischen Entscheidungsträger möglich oder auch sinnvoll?

6.) Welchen Zweck erfüllen integrative bzw. koordinierende Maßnahmen bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes?

7.) Existieren in Ihrem Betrieb institutionelle oder strukturorganisatorische Vorkehrungen für die Implementierung bzw. der Steuerung des Fremdpersonaleinsatzes wie z.B. Projektgruppen, paritätische Ausschüsse, Betriebsvereinbarungen oder Stabsstellen? Unter welchem Hintergrund erfolgt diese Institutionalisierung der Steuerung des Fremdpersonaleinsatzes?

D. Ergebnisvariable

1.) Auswirkungen auf die Personalbestandsplanung

1.1.) Inwiefern ändern sich durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz der quantitative Personalbestand, sowie die Personalstruktur (Qualifikation und altersmäßige Zusammensetzung)?

1.2.) Wie entwickeln sich die Personalkosten und die Flexibilität bei der Anpassung des Personalbestandes an den Personalbedarf nach Einbeziehung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes?

2.) Auswirkungen auf die Personalbeschaffung

2.1.) Inwiefern übt der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz Einfluß auf die eigene Position am Arbeitsmarkt aus?

2.2.) Mit welchen Änderungen in der Reaktionszeit und der Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung sowie dem Aufgabenschwerpunkt der eigenen Personalbeschaffungsabteilung ist der fremdpersonaleinsatz verbunden?

3.) Auswirkungen auf die Personalentwicklung

3.1.) Worin besteht der Personalentwicklungsbedarf für das Eigenpersonal beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz?

3.2.) Welche Risiken birgt aus Sicht der Qualitätssicherung die Spezialisierung auf bestimmte Qualifikationen? Welche Maßnahmen scheinen für Sie geeignet zu sein, diese Risiken zu minimieren?

4.) Auswirkungen auf den Personaleinsatz

4.1.) Welche Personaleinsatzrisiken werden durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz externalisiert?

4.2.) Inwiefern ändert sich die Aufgabenzuweisung bzw. der Eigenpersonaleinsatz auf den jeweiligen Hierarchieebenen?

4.3.) Wie beurteilen Sie die arbeitsorganisatorische Umstrukturierung beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz, bezüglich

- a) dem Kostenverhältnis zwischen Schnittstellenaufwand und Personalkostenersparnis
- b) der sozialen Auswirkungen einer veränderten Arbeitsplatzgestaltung?

5.) Auswirkungen auf den Personalabbau

5.1.) Welche Konsequenzen hat der Fremdpersonalabbau für das eigene Personal?

5.2.) Wie entwickeln sich:

- a) die Arbeitsproduktivität
 - b) die Eigenpersonalkosten
 - c) der Personalentwicklungsbedarf
- in den reinternalisierten Bereichen nach erfolgtem Fremdpersonalabbau?

IV. Fallstudienhafte Längsschnittuntersuchung

Zur Verdeutlichung der Dynamik des Implementierungsprozesses und der Entwicklung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes als unternehmenspolitisches Flexibilisierungsinstrument wurde eine fallstudienhafte Längsschnittbetrachtung mithilfe der durchgeführten Tiefeninterviews aus den Jahren 1995/96 bzw. 1996/97 in drei Unternehmen ermöglicht. Die mehrphasigen Befragungen wurden durch eine Beobachtung von unternehmensspezifischen Ereignissen als Untersuchungsmethode ergänzt.¹ Dabei muß berücksichtigt werden, daß die Entdeckung kausaler Zusammenhänge zwischen den betrachteten Untersuchungsvariablen² der vorliegenden Forschungsarbeit nicht verfolgt wurde³, sondern die Überprüfung von singulären Hypothesen im Vordergrund stand.⁴ Eine Generalisierbarkeit der einzelnen Fälle zur Entwicklung war insofern nicht realisierbar, als die Auswahl der befragten Unternehmen nicht den Voraussetzungen einer Zufallsstichprobe entsprachen⁵.

Fall 1: Unternehmen der Bauindustrie

Untersuchungszeitraum 1995/1996

Das befragte Unternehmen der Bauindustrie, erbringt als Tochter eines diversifizierten ausländischen Konzerns Dienstleistungen für den europäischen Markt. Dazwischen geschaltet ist eine deutsche Holding, die als Konzernmutter für das befragte Unternehmen dient. Durch die Mitarbeiterzahl von c.a. 4000 wird Mitbestimmung sowohl auf betrieblicher als auch auf Unternehmensebene von der Arbeitnehmerseite durch das Mitbestimmungsgesetz 1976 wahrgenommen. Die Mitarbeiterzahl verteilt sich auf 32 Niederlassungen im gesamten Bundesgebiet.

Zum Zeitpunkt der Befragung reflektierte der interviewte Betriebsrat die momentane Situation von Arbeitnehmern in der Bauindustrie, die durch Entwicklungstrends wie der Internationalisierung und Billiglohnkonkurrenz, der illegalen Beschäftigung und Schwarzarbeit eine Verschlechterung ihres status-quo befürchteten. Im Verlauf des Interviews intervenierte der Befragte durch die Darstellung von Dilemmata der Betriebsräte anderer Baufirmen, die von einem zunehmenden Fremdpersonalanteil an Baustellen berichteten, wies

¹ Martin charakterisiert die Fallstudie als Analyse, die auf mehrere Untersuchungsmethoden zurückgreift, vgl. Martin; 1988; S.178.

² vgl. die Ausführungen im Kapitel 2.3.

³ vgl. Reinecker; 1993; S.281.

⁴ vgl. Reinecker; 1993; S.269.

⁵ vgl. Huber; 1978; S.1195; Reinecker; 1993; S.280.

jedoch auch auf die Möglichkeit einer guten Zusammenarbeit mit Fremdfirmen hin, falls diese entsprechende soziale Standards und ein hohes Niveau in der Arbeitssicherheit aufweisen konnten. Die emotionelle Anspannung des Betriebsrats löste sich im Verlauf des Gespräches, nachdem dieser seine Akzeptanzkriterien und die Bedingungen einer Kooperation mit Fremdfirmen offenlegte.

Aus einem anderen Blickwinkel beurteilte ein Werkstattleiter die Rolle des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes in seinem Werkstattbereich. Die Rahmenbedingungen für eine Personalplanung stellten insofern eine Restriktion dar, als sich die Planungszyklen für die Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung aufgrund eines massiven Wettbewerbsdrucks verkürzt haben. Entgegen der Entwicklung auf den Baustellen hat sich die Rekrutierung osteuropäischen Personals im Werkstattbereich nicht durchsetzen können, jedoch gab es mittelbare Auswirkungen aus anderen Sparten des Unternehmens, wo es bereits zu Kurzarbeit oder Personalabbau gekommen ist. Der Fremdpersonaleinsatz spielte also insgesamt bei der Personaleinsatzplanung eine unverzichtbare Rolle. Aufträge ohne Fremdpersonaleinsatz existierten faktisch nicht mehr. Bei der Aufgabenverteilung zwischen den Werkvertragspartnern beschäftigt sich lediglich der Werkbesteller mit der Abnahme der Werkleistung sowie mit Koordinations- und Kontrollaufgaben. Obwohl sich eine konjunkturelle Verbesserung gegenüber dem Jahr 1992 vollzogen hat, sind die Arbeitsplätze nicht in gleichem Maße "sicherer" geworden. Die Organisationsstruktur paßte sich den verschärften Wettbewerbsbedingungen an, so daß die Flexibilität an die stark schwankende Auftragslage zulasten der Belegschaft ging. Die Personalabteilung beschränkte sich aus Kostengründen ausschließlich auf administrative Aufgaben. Dies bewirkte jedoch im Falle einer schwankenden Auftragslage eine Zunahme von ad-hoc-Personalentscheidungen, welche die Qualität der Personalarbeit beeinträchtigten.

Interpretation der Ergebnisse:

Die Fallstruktur des Bauunternehmens kann dadurch gekennzeichnet werden, daß zwar einerseits der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz auf eine Akzeptanz des Betriebsrates beim Vorliegen von bestimmten sozialen Mindeststandards stößt, andererseits aber der steigende Fremdpersonalanteil eine Schwächung der Machtbasis des Betriebsrates bewirkt. Die Beeinträchtigung von Arbeitnehmerinteressen ist schon so weit fortgeschritten, daß trotz Kurzarbeit ein Fremdpersonaleinsatz unumgänglich ist. Insofern davon ausgegangen werden, daß sich personalwirtschaftliche Entscheidungen gegenüber dem eigenen Personal im wesentlichen vom Ausmaß des Fremdpersonaleinsatzes determiniert wird und sich der Eigenpersonalanteil in Abhängigkeit von der konjunkturellen Lage rückläufig entwickelt.

Untersuchungszeitraum 1996/97

Zwischen Erst- und Zweituntersuchung lag ein zeitlicher Abstand von etwa anderthalb Jahren. Der Konzern hatte währenddessen in der GmbH für Bauleistungen eine Aufspaltung der operativen Einheiten in rechtlich selbständige GmbHs vorgenommen. Die Anzahl der Mitarbeiter hat sich in jedem dieser Betriebe vermindert. Insofern kam es einerseits zu verschärftem Wettbewerb innerhalb der Teilgesellschaften, andererseits führte die Zerstückelung der Unternehmensteile zu einer Machtschwächung des Betriebsrats. Die Baubranche war von einer anhaltenden Konjunkturschwäche geprägt. Gleichzeitig war auf dem Arbeitsmarkt eine Mobilität der Arbeitssuchenden - teilweise über kontinentale Grenzen - festzustellen. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz etablierte sich unter diesen Rahmenbedingungen als unverzichtbares unternehmenspolitisches Instrument. Bei Arbeiten auf Baustellen war, wie bereits im ersten Interview festgestellt wurde, ein mehrstufiger Einsatz von Subunternehmen üblich. Teilweise stellte der Generalunternehmer als Werkbesteller der ersten Stufe nur einen Anteil von 20% seines eigenen Personals.

Trotz des sogenannten Entsendegesetzes in der Baubranche, welches die Arbeitsbedingungen zwischen nationalen und ausländischen Arbeitnehmern nivelliert, kam es weiterhin vereinzelt auf den Baustellen des untersuchten Unternehmens zu einem illegalen Leiharbeitereinsatz ohne Beachtung der gesetzlichen Standards für Mindestarbeitsbedingungen. Parallel zu den Entwicklungen an den jeweiligen Baustellen wurden weitere Unternehmensbereiche externalisiert, wie z.B. der Vergabe der Entgelt- und Spesenabrechnung an Dienstleister. Der Druck auf die materiellen Arbeitsbedingungen des Stammpersonals vergrößerte sich, als für einigen Berufsgruppen des Baugewerbes eine Senkung der Tariflöhne um 10% ausgehandelt wurde. Durch die Aufsplitterung der Unternehmensstruktur verringerte sich auf Niederlassungsebene die Mitarbeiterzahl, so daß die rechtlichen Voraussetzungen für eine Freistellung des Betriebsrates an einigen Standorten nicht mehr ausreichten. Einhellig wurde von allen befragten personalpolitischen Entscheidungsträgern die Rolle des Betriebsrat als "Alibi-Funktion" charakterisiert. Der Fremdpersonalanteil stieg, ohne daß die Unternehmensleitung die Akzeptanzbedingungen des Betriebsrates für den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz beachtete. Die Personalabteilung existierte am untersuchten Standort zum Zeitpunkt des Zweitinterviews nicht mehr, sodaß lediglich die Interessen der Unternehmensleitung bei der Realisierung der Personalpolitik berücksichtigt wurden.

Interpretation der Ergebnisse:

Es zeigt sich, daß der Einfluß des Betriebsrats auf personalpolitische Entscheidungen schwindet. Die rückläufige Entwicklung des Eigenpersonalanteils bei der Bewältigung des Arbeitsvolumens wird von einer Verschlechterung der materiellen Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter des Werkbestellers begleitet. Es ist zwar augenscheinlich, daß die allgemeine Kontextvariable⁶ in Form eines konjunkturellen Einbruchs in der Baubranche den Kostendruck für das Unternehmen erhöht und den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz begünstigt. Die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes wird jedoch im wesentlichen von der institutionellen und der prozeßbezogenen Kontextvariablen determiniert. Das Machtvakuum und die fehlende Möglichkeit der Neuorganisation einer Partizipationsstruktur auf der Arbeitnehmerseite führt dazu, daß der Anteil des Fremdpersonaleinsatzes steigt und somit die Personalpolitik für die Mitarbeiter im Betrieb des Werkbestellers maßgeblich beeinflusst wird. Für die Belegschaft des Werkbestellers wird durch den vermehrten Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen die Arbeitsplatzsicherheit nicht erhöht. Stattdessen wird der Eigenpersonalbestand der konjunkturellen Lage elastisch angepaßt.

Fall 2: Unternehmen der Automobilindustrie

Untersuchungszeitraum 1995/96

Die Interviews wurden an verschiedenen, zeitlich versetzten Terminen durchgeführt. Bereits im Jahre 1993 fand im gleichen Werk eine mündliche Befragung mit dem Thema "Koordinationsprobleme zwischen Auftraggeber und Fremdfirma beim Personaleinsatz zur Ausführung von Werkverträgen" statt. Obwohl das Ergebnis dieser Studie nicht veröffentlicht wurde und die Anonymität des Unternehmens bzw. der Befragten zugesagt wurde, drohte eine Ablehnung der Befragung seitens der Verantwortlichen. Erst nach mehrmaligem Hinterfragen der Beweggründe und einer ausdrücklichen Garantie der Anonymität setzte sich im befragten Unternehmen die Meinung durch, daß Erkenntnisfortschritte über den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz sich zum Vorteil des Unternehmens auswirken könnten.

Aus der Sicht des Managements bestanden begründete Vorbehalte gegenüber Interviews. Anfang der 70er Jahre entwickelte sich der betreffende Betrieb zu einem "begehrten Objekt

⁶ vgl. die Anordnung der Kontext- und Ergebnisvariablen des Untersuchungsdesigns im Kapitel 1.2.

soziologischer Forschung".⁷ In einer Studie über Betriebsräte und betriebliche Partizipationsmuster bewertet KOTTHOFF diesen Betrieb als Ausnahmefall seiner klassischen Betriebsrattypologien und ordnet dem Interessenvertretungsorgan der dortigen Arbeitnehmer den Typus eines klassenkämpferischen Betriebsrates zu, nachdem er infolge der betrieblich organisierten Arbeitsniederlegungen im Werk feststellt, daß der Kampf als Konflikt-handhabungsform anstelle einer vertrauensvollen Zusammenarbeit dominiert.⁸ Mittlerweile hat sich das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat entspannt, obwohl in jüngster Vergangenheit wieder über einen betrieblich organisierten Streik berichtet wurde.

Das befragte Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Befragung in einem Umstrukturierungsprozeß, der mit dem Abbau mehrerer Hierarchieebenen und eine Zuwendung zu mehr Gruppenarbeit startete. Als weitere Zielsetzung wurde eine stärkere Wirtschaftlichkeitsorientierung einzelner Produktlinien und eine Konzentration auf das Kerngeschäft verfolgt. Die industriellen Beziehungen waren im wesentlichen von einem Betriebsrat geprägt, der gleichzeitig als Gesamt- und Konzernbetriebsrat, sowie als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender mit allen verfügbaren Machtmitteln die Beschäftigung der Stammebelegschaft sichern wollte. Selbst im Falle wirtschaftlicher Fehlentwicklungen in einigen Produktbereichen war die Arbeitnehmerinteressenvertretung zum Kampf entschlossen. Alle mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen standen somit unter starkem interessenpolitischen Rollenverständnis des Betriebsrates. Der werkvertragliche Fremd-personaleinsatz wurde aus Sicht der Arbeitnehmervertretung als eine Bedrohung für die Arbeitsverhältnisse der Stammebelegschaft interpretiert, obwohl der Anteil des kontinuierlich eingesetzten Fremdpersonals c.a. 3,5% betrug. Der Betriebsrat schöpfte insofern alle verfügbaren Machtmittel, wie z.B. die Verweigerung von Überstunden, zur Verhinderung eines Fremdpersonaleinsatzes aus. Eine Betriebsvereinbarung über das Vorgehen beim Fremdbezug werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen wurde nach einer längeren Verhandlungsphase mit dem Management abgeschlossen. Darin verpflichtete sich das Management die wirtschaftlichen Motive zum Fremdbezug im Rahmen eines Kostenvergleiches offenzulegen. Bei einem Verstoß gegen diese Betriebsvereinbarung, drohte der Betriebsrat mit sogenannten wilden Streiks.

Das Thema "werkvertraglicher Fremdpersonaleinsatz" wurde dementsprechend von der Unternehmensleitung sensibilisiert, indem stark auf die adskriptorischen Merkmale des Werkvertrages⁹ geachtet und die Stammebelegschaft sowohl räumlich als auch informatorisch vom Fremdpersonal getrennt wurde. Um den Kampf als mögliche Handhabungsform eines

⁷ Kotthoff, Betriebsräte und betriebliche Herrschaft; Frankfurt/Main, New York; 1981; S.244

⁸ vgl. Kotthoff, ebenda

⁹ vgl. die Kriterien zur Unterscheidung zwischen Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertrag im Kapitel 1.3.

Konfliktes zu vermeiden, wurden Auslagerungskonzepte, die einen Eigenpersonalabbau voraussetzten, streng vertraulich behandelt und deren Durchsetzbarkeit als äußerst kritisch vom Management eingestuft. Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz beschränkte sich lediglich auf Arbeitsbereiche, die weit vom Kerngeschäft des Werkbestellers entfernt waren. Obwohl die wirtschaftlichen Vorteile der Kosteneinsparung und des Flexibilitätsgewinns von allen beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträgern erkannt wurden, verfolgte die Unternehmensleitung keine weiteren Externalisierungskonzepte.

Interpretation der Ergebnisse:

Die Befragungssituation war im untersuchten Unternehmen von gegenseitigem Mißtrauen zwischen den Betriebspartnern geprägt, wonach es mehrfach zu Absagen der vormals geplanten Befragungen kam. Die Einflußnahme des Betriebsrates auf die Externalisierung werkvertragsfähiger Arbeitsleistungen unterscheidet sich grundsätzlich nicht vom Partizipationsmuster bei allgemeinen personalpolitischen Entscheidungen. Der nicht mitbestimmungspflichtige Tatbestand des Fremdbezuges von Werkvertragsleistungen wird aufgrund der ausgeprägten Machtposition des Betriebsrates als Verhandlungsgegenstand in die mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten miteinbezogen. Die wirksame Politik der Arbeitnehmerinteressenvertretung ist einerseits von der charismatischen Führungspersönlichkeit des Betriebsratvorsitzenden gekennzeichnet. Andererseits unterstützen die Kohäsion zwischen Betriebsrat und Mitarbeitern sowie das ausgeprägte Arbeiterbewußtsein der Stammebelegschaft die Wahrnehmung von Arbeitnehmerbelange. Diese interessenpolitische Konstellation führt in der Konsequenz zu einer Beschränkung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz auf typische Einsatzgebiete außerhalb des Kerngeschäftes des Werkbesteller, wie z.B. der Gebäudereinigung oder der Asbestsanierung, welche die materiellen Arbeitsbedingungen der Belegschaft des Werkbestellers nicht beeinträchtigen. Der Handlungsspielraum des Managements wird somit in der unternehmenspolitischen "make-or-buy"-Entscheidung eingeschränkt. Es ist davon auszugehen, daß ökonomische Gesichtspunkte aufgrund der mangelnden Akzeptanz der Arbeitnehmerseite eine untergeordnete Rolle spielen und weitere Externalisierungsvorhaben des Managements scheitern.

Untersuchungszeitraum 1996/97

Nach erfolgter Anfrage über das durch zu führende Zweitinterview waren alle der angesprochenen Interviewpartner zur Befragung ohne Vorbehalte bereit. Am Tag der Befragung streikte die Belegschaft auf der Basis eines spontanen Arbeitskampfes, der auf

einer Forderung der Arbeitnehmer nach einer angemessenen Gewinnbeteiligung beruhte und nach dem Befragungszeitpunkt auch zum Erfolg führte. Aus Arbeitnehmersicht standen die materiellen Einbußen der Belegschaft, wie z.B. der Abschaffung der sogenannten "Steinkühler-Pause" in einer Betriebsvereinbarung über ein Arbeitsplatzsicherungskonzept im krassen Gegensatz zum Verhalten des Managements, das trotz überdurchschnittlicher Gehälter am Konzerngewinn mit Aktienoptionen belohnt wurde. Zwischen den Zeitpunkten von Erst- und Zweitinterview kam es erstmals im produktiven Bereich zum Einsatz von Fremdpersonal auf der Basis von Arbeitnehmerüberlassung. Gleichzeitig standen die Überlegungen des Management über die Externalisierung weiterer produktionsnaher Arbeitsbereiche zur Debatte. Auch von Betriebsratseite wurde erkannt, daß einige Arbeitsbereiche in Eigenerstellung am Werksstandort in der Zukunft nicht mehr überlebensfähig sind, der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz für diese Aufgabenbereiche wurde jedoch kategorisch ausgeschlossen. Als Gegenstrategie zu weiteren Externalisierungen verfolgte der Betriebsrat ein Personalentwicklungskonzept zur Reintegration von bereits zuvor externalisierten Tätigkeitsbereichen, wie z.B. der Wartung und Instandhaltung. Er betrachtete die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als den maßgeblichen Ansatzpunkt für eine weitere Fremdvergabe von Werkvertragsleistungen und versuchte durch eine aktive Personalpolitik den Bestand der Arbeitsverhältnisse seiner ihn legitimierenden Belegschaft langfristig zu sichern.

Interpretation der Ergebnisse:

Es zeichnet sich angesichts der Duldung eines Fremdpersonaleinsatzes auf Basis der Arbeitnehmerüberlassung eine geringfügige Änderung in der personalpolitischen Interessenwahrnehmung des Betriebsrates ab, obwohl der Fremdpersonaleinsatz auf der Basis von Werkverträgen nicht zunimmt. Da nur in sehr geringem Maße Werkvertragsleistungen in produktionsfernen Arbeitsbereichen bezogen werden, ist nur das Segment der geringqualifizierten Mitarbeiter von einem möglichen Personalabbau betroffen. Nennenswerte personalwirtschaftliche Auswirkungen für den überwiegenden Teil der Belegschaft existieren hingegen nicht. Der Aktionen des Betriebsrates konzentrieren sich weniger auf die Blockade aktueller Externalisierungsvorhaben des Managements, sondern zielen auf eine langfristige Beschäftigungssicherung der Mitarbeiter des Werkbestellers ab. Eine weitergehende zwischenbetriebliche Arbeitsteilung soll somit schon im Ansatz vermieden werden. Die Unternehmensleitung wird nach wie vor an bestehende Abstimmungsmechanismen im Rahmen der Betriebsvereinbarung über den Fremdbezug von Werkvertragsleistungen gebunden, was den Legitimationsbedarf für vorzunehmende unternehmenspolitische "make-or-buy"-Entscheidungen zwar erhöht, jedoch die Kooperationsbereitschaft des Betriebsrats in Hinblick auf die Realisierung weiterer Externalisierungskonzepte nicht fördert.

Fall 3: Unternehmen der Chemieindustrie

Untersuchungszeitraum 1995/96

Die Interviews fanden nach sofortiger Zustimmung der Unternehmensleitung zur Befragung statt. Im befragten Unternehmen zeichnete sich seit Anfang der neunziger Jahre ein struktureller Wandel ab. Alle Handwerks-, Versorgungs- und Verpflegungsbetriebe waren zuvor in das Chemieunternehmen integriert. Die Belegschaft von ungefähr 5000 Mitarbeitern war nur teilweise mit den Aufgaben des eigentlichen Kerngeschäftes betraut. Als der Betrieb durch einen Chemiekonzern übernommen wurde, erfolgte eine Neustrukturierung aller Aufgabenfelder. Alle Bereiche, die mit der chemischen Produktion nicht unmittelbar zusammenhingen wurden an Fremdfirmen externalisiert. Der Abbau der Belegschaft wurde sozialverträglich gestaltet, indem gleichzeitig eine Beschäftigungsmöglichkeit bei mehreren Fremdfirmen angeboten wurde. Diese kooperative Problemlösung war nur mit dem Konsens aller Beteiligten - einschließlich der Arbeitnehmerinteressenvertretung - realisierbar, bevor das Fremdfirmen-Kooperationsmodell vom Stammsitz der Konzernmutter übertragen wurde. Das Chemieunternehmen stellte sich somit einem verschärftem Wettbewerb, nachdem die Fertigungs- bzw. Leistungstiefe reduziert wurde.

Der werkvertragliche Fremdpersonaleinsatz stellte folglich ein etabliertes Instrument der Unternehmens- und Personalplanung dar, das seit der Übernahme durch den Chemiekonzern die Akzeptanz aller Unternehmensmitglieder unter dem Aspekt der Beschäftigungssicherung fand und in das Wertesystem personalpolitischer Entscheidungsträger involviert wurde. Der Betriebsrat betrachtete die Fremdfirmen nicht als seine Gegner sondern als Partner seines Betriebes, obwohl er konsequent die Arbeitnehmerbelange in arbeitsteiligen Ausschüssen wahrnahm. Der regelmäßige Informationsaustausch und die informale Absprache zwischen Management und Betriebsrat, auf einen weiteren Abbau der eigenen Belegschaft zu verzichten, festigte das Vertrauen zwischen den Betriebspartnern. Der Betriebsrat interpretierte die Anzahl von 700 Fremdfirmenmitarbeitern, die zuvor dem ehemaligen Chemieunternehmen angehörten, als Indiz für die beschäftigungssichernde Funktion des Fremdfirmeneinsatzes. Andererseits verdeutlicht die Reduzierung der Stammbelegschaft von 5000 auf ca. 2000 Mitarbeiter den Unternehmenswandel, der mit der Konzentration des neuen Chemieunternehmens auf das strategische Kerngeschäft und der Externalisierung von Randbereichen an Fremdfirmen einherging.

Interpretation der Ergebnisse:

Die Fallstruktur des Chemieunternehmens ist von der Übernahme durch den genannten Chemiekonzern geprägt. Zum Zeitpunkt der Integration in den Konzern hat der intensive Personalabbau und die Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten für das entlassene Personal in den Unternehmen der Werkvertragspartner die Konsenskultur zwischen Management und Betriebsrat nicht beeinträchtigt, sondern eher gefördert. Da der Abstimmungsmechanismus zwischen den Betriebspartnern auf der Basis gegenseitigen Vertrauens funktioniert, ist der Einsatz von Machtmitteln nicht erforderlich. Die Selbstverpflichtung des Managements, den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz nur auf bestimmte Arbeitsbereiche außerhalb des unternehmenstypischen Kerngeschäftes beschränken, bewirkt - auch langfristig gesehen - eine Identifikation der Mitarbeiter des Werkbestellers mit den Unternehmenszielen. Dysfunktionale Konflikte zwischen Management und Betriebsrat werden auch insofern vermieden, als sich der Eigenpersonalbestand nivelliert und konjunkturelle Schwankungen über den Einsatz von Fremdpersonal ausgeglichen werden. Die materiellen Arbeitsbedingungen sowie innerbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten der Belegschaft des Werkbestellers werden durch den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz nicht tangiert.

Untersuchungszeitraum 1996/97

Ein weiteres Jahr nach der Übernahmephase durch den Chemiekonzern hatte sich der Fremdpersonalbestand auf ein Niveau von 400 Mitarbeitern stabilisiert. Dieser Personalabbau seitens der Fremdfirmen verdeutlichte den Mitarbeitern des Werkbestellers, daß bei gleichbleibendem Personalbestand und einer strategischen Ausrichtung auf das Kerngeschäft der chemischen Produktion die Sicherheit der Arbeitsplätze des Werkbestellers erhöht wurde. Vom Betriebsrat wurden die Kosten- und Flexibilitätsvorteile des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes insbesondere bei der kurzfristigen Personalbeschaffung erkannt. In regelmäßigen Besprechungen mit dem Management wurden jeweils die Entwicklung von Eigen- und Fremdpersonalbestand erörtert. Der Betriebsrat nannte die Vermeidung des Abbau eigenen Personals unverändert als maßgebliche Akzeptanzbedingung für seine Zustimmung zum werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz, welche auch faktisch von der Unternehmensleitung beachtet wurde.

Interpretation der Ergebnisse :

Die Herausbildung einer Konsenskultur seit Anfang der neunziger Jahre hat eine Festigung der vertrauensvollen Beziehung zwischen Management und Betriebsrat auch in Bezug auf den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz bewirkt. Der Rückgang des Fremdpersonalbestandes bei gleichzeitiger Sicherung der Arbeitsverhältnisse des Werkbestellers erhöht weiterhin die Akzeptanz des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes. Es zeigt sich, daß einhellig von allen personalpolitischen Entscheidungsträgern die personalwirtschaftlichen Auswirkungen als vorteilhaft für die Realisierung unternehmenspolitischer Ziele ausgelegt werden, solange direkte Personalabbaumaßnahmen gegenüber dem eigenen Personal unterbleiben und die Personalpolitik nicht beeinträchtigt wird. Der Betriebsrat erachtet folglich die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze seiner Belegschaft und bewertet die Flexibilität der Fremdfirmen bei der kurzfristigen Personalbeschaffung als Fortschritt für die Personalpolitik.

Fallvergleichende Interpretation

Für die fallstudienhafte Längsschnittuntersuchung kamen nur Unternehmen in Frage, bei denen mehrere Erhebungszeiträume zugrundelagen. Die drei betrachteten Unternehmen gehörten, wie zuvor erwähnt, verschiedenen Branchen an und wiesen eine heterogene Fallstruktur auf.

Im Hinblick auf unterschiedliche Ausprägungen der Kontext- und Ergebnisvariablen des Untersuchungsdesigns¹⁰ lassen sich bei heuristischer Vorgehensweise verschiedene Kategorien bilden bzw. Entwicklungslinien kennzeichnen:

Untersuchungs-variablen	Bauunternehmen	Automobilunternehmen	Chemieunternehmen
Stellenwert Fremdpersonal	unverzichtbar	gering	hoch
ökonomische Rahmenbedingungen	konjunktureller Einbruch	konjunkturelle Stagnation	konjunkturelle Besserung
Rolle des Betriebsrats	resignierend, machtlos	kämpferisch	partnerschaftlich
Konflikthandhabung	Nachgeben des Betriebsrats	beidseitiger Einsatz aller Machtmittel	kooperativ-vertrauensvoll
Akzeptanzbedingungen	keine	Einhaltung der Betriebsvereinbarung	kein Eigenpersonalabbau
Arbeitsplatzsicherheit	verringert	unverändert	erhöht
Personalwirtsch. Entscheidungen	zulasten des Eigenpersonals	fast unverändert	personalpol. Stabilisierung
Entwicklung Fremdpersonal	zunehmend	leicht zunehmend	stagnierend bis rückläufig

¹⁰ vgl. dazu Kapitel 2.3.

Es wird deutlich, daß selbst beim Vergleich zweier Fälle kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Rolle des Betriebsrats und der Nutzungsintensität bzw. der weiteren Entwicklung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes existiert. Dies liegt insbesondere daran, daß die Konsenskultur zwischen Management und Betriebsrat im Chemieunternehmen die Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes fördert, während im Automobilwerk die Tradition der Arbeiterbewegung in Form von wilden Streiks aufrechterhalten wird. Die jeweiligen ökonomischen Rahmenbedingungen wirken sich in unterschiedlicher Weise auf die personalwirtschaftlichen Entscheidungen für die Belegschaft des Werkbestellers aus. Es ist jedoch davon auszugehen, daß verschlechterte wirtschaftliche Rahmenbedingungen den Wettbewerbs- und Kostendruck erhöhen und tendenziell den werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz aufgrund seines Kostenvorteils begünstigen, während der Abbau eigenen Personals gleichzeitig angestrebt wird.

Unter der Berücksichtigung des Hintergrundwissens aus den Tiefeninterviews der restlichen neun Unternehmen der vorliegenden Forschungsarbeit zeigt sich, daß eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit für die Mitarbeiter des Werkbestellers mithilfe des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes nur dann möglich ist, wenn die Akzeptanzbedingungen des Betriebsrates vom Management beachtet werden und wenn die Rolle des Fremdpersonaleinsatzes als unternehmens- bzw. personalpolitisches Instrument von allen beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträgern gebilligt wird. Andernfalls wirkt sich eine intensive Nutzung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes dysfunktional auf die Bestandsicherheit der Arbeitsplätze des Werkbestellers aus, wenn keine langfristige Beschäftigungspolitik unter der Berücksichtigung von Arbeitnehmerbelangen verfolgt wird.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildung 1: Phasen und Aktoren des Entscheidungsprozesses	3
Abbildung 2: Variablenzusammenhang in der Forschungskonzeption	8
Abbildung 3: Auswahl der Gesprächspartner nach Funktionsbereich, Branche und Beschäftigtenzahl der Interviewphase 1995/96	45
Abbildung 4: Auswahl der Gesprächspartner nach Funktionsbereich, Branche und Beschäftigtenzahl der Interviewphase 1996/97	46
Abbildung 5: Vertragliche Beziehungen im System des Fremdpersonaleinsatzes	49
Abbildung 6: Kerngeschäft und externalisierbare Bereiche	61
Abbildung 7: Kategorisierung des Betriebsrats durch die jeweiligen personalpolitischen Entscheidungsträger der Interviewphase 1996/97	77
Abbildung 8: Rolle der Personalabteilung bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	106
Abbildung 9: Informationspolitik des Managements bei der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes	123
Abbildung 10:Konfliktfelder zwischen Management und Betriebsrat	136
Abbildung 11:Einordnung der Konflikt-handlungsformen aus Sicht der befragten personalpolitischen Entscheidungsträger nach dem Schema von Blake, Sheppard und Mouton	143
Abbildung 12:Gestaltung des Implementierungsprozesses durch aufbauorganisatorische Koordinationsmaßnahmen	161
Abbildung 13:Unterstützung des Implementierungsprozesses durch ablauforganisatorische Maßnahmen	164
Abbildung 14:Phasen des Implementierungsprozesses	168
Abbildung 15:Auswirkungen auf die Personalbestandsplanung	182
Abbildung 16:Auswirkungen auf die Personalbeschaffung	189
Abbildung 17:Externalisierung von Personaleinsatzrisiken	204
Abbildung 18:Auswirkungen eines Fremdpersonalabbaus als Alternative zum Abbau eigenen Personals	216

Abbildung 19:Auswirkungen einer Reinternalisierung zuvor ausgelagerter Werkvertragsleistungen	222
Abbildung 20:Zusammensetzung der ausgewählten Unternehmen der Interviewphase 1996/97 nach Branchenzugehörigkeit	234
Abbildung 21:Zusammensetzung der ausgewählten Unternehmen der Interviewphase 1996/97 nach regionaler Herkunft	234

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.M.	anderer Meinung
Anm.	Anmerkung
ArbStättVO.....	Arbeitsstättenverordnung
AÜG.....	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
bspw.	beispielsweise
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz 1972
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BAG	Bundesarbeitsgericht
et al.	und andere
etc.	et cetera
EuGH	Europäischer Gerichtshof
Hg.	Herausgeber
S.	Seiten(n)
sog.	sogenannte(r)
Sp.	Spalte(n)
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VBG	Vorschrift der Berufsgenossenschaft
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
z.B.	zum Beispiel

LITERATURVERZEICHNIS

- Atteslander, P.; Kopp, M.; 1993: Befragung. In: Roth, E. (Hg.); Sozialwissenschaftliche Methoden, 3.Auflage, München, Wien 1993, S.146-174.
- Bartscher, T.R.; Fritsch, S.; 1992: Personalmarketing. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.1747-1758.
- Bauer, J.-H.; 1994: Outsourcing out? In: Der Betriebs-Berater, 49.Jahrgang, 1994, S.1433-1435.
- Baumgarten, H.; 1992: Make or Buy - entscheidet der Manager. In: Bonny, C.-H. (Hg.): Jahrbuch Logistik, 6.Jahrgang, 1992, S.57-60.
- Becker, F.; 1988: Abgrenzung der Arbeitnehmerüberlassung gegenüber Werk- und Dienstverträgen. In: Der Betrieb, 41.Jahrgang, 1988, S.2561-2567.
- Becker, F.; 1989: Gemeinschaftskommentar zum Kündigungsschutzgesetz und zu sonstigen kündigungrechtlichen Vorschriften, 3.Auflage, Neuwied 1989.
- Becker, F.; 1992: Arbeitnehmerüberlassung. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.242-253.
- Becker, F.; Kreikebaum, H.; 1982: Zeitarbeit. 2.Auflage, Stuttgart, Wiesbaden, 1982.
- Becker, F.; Wulfgramm, J.; 1985: Kommentar zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, 3.Auflage, Neuwied und Darmstadt, 1985.
- Berkowsky, W.; 1985: Die betriebsbedingte Kündigung, 2.Auflage, München 1985.
- Biedenkopf, K.H.; Miegel; 1981: Gutachten über die wirtschafts-, gesellschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Zeitarbeit, Hamburg 1981.
- Bisani, F.; 1992: Personalbeschaffung und Personalbeschaffungsplanung. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.1619-1631.
- Blauner, R.; 1964: Alienation and freedom, Chicago 1964.
- Blake, R.R.; Shepard, H.A.; Mouton, J.S.; 1964: Managing intergroup conflict in industry, Hotson 1964.
- Bliesener, M.-M.; 1994: Outsourcing als mögliche Strategie der Kostensenkung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16.Jahrgang, 1994, S.277-290.
- Boerner, S.; Schramm, F.; 1998: Fluktuationsneigung in den neunziger Jahren: Eine empirische Analyse anhand des Sozio-ökonomischen Panels. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12.Jahrgang, 1998, S.79-97.
- Britsch, W.H.; 1984: Betriebliche Beschäftigungspolitik. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 13.Jahrgang, 1984, S.599-604.

- Bronner, R.; 1998: Experimentelle Personalforschung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12.Jahrgang, 1998, S.5-20.
- Bronner, R.; Schröder, W.; 1983: Weiterbildungserfolg, München; Wien 1983.
- Brose, H.-G.; Schulze-Böing, M.; Meyer, W.; 1990: Arbeit auf Zeit - Zur Karriere eines neuen Beschäftigungsverhältnisses, Opladen 1990.
- Brose, H.-G.; Schulze-Böing, M.; Wohrab-Sahr, M.; 1987: Zeitarbeit - Konturen eines neuen Beschäftigungsverhältnisses. In: Soziale Welt 3, 1987.
- Brox, H.; 1991: Besonderes Schuldrecht, 17.Auflage, München 1991.
- Bruch, H.; 1996: Intra- und interorganisationale Delegation, Wiesbaden 1996.
- Bruch, H.; 1997: Strategisches Personalmanagement in partnerschaftlichen Outsourcing-beziehungen. In: Klimecki, R.; Reber, G. (Hg.): Personal als Strategie, Neuwied 1997, S.458-484.
- Bühner, R.; Tuschke, A.; 1997: Outsourcing. In: Die Betriebswirtschaft, 57.Jahrgang, 1997, S.20-30.
- Bulla, G.A.; 1976: Sind anzeigepflichtige Entlassungen Betriebseinschränkungen im Sinne des § 111 BetrVG? Recht der Arbeit, 29. Jahrgang, 1976, S.233-235.
- Bundesarbeitsgericht (BAG); 1992: Beschluß des BAG vom 5.3.1991. In: Arbeit und Recht, 40.Jahrgang, Heft 2, 1992, S.61-64.
- Burns, T.; Stalker, G.M.; 1961: The Management of Innovation, London 1961.
- Burrell, G.; 1993; Eco and the Bunnymen. In: Hassard, J.; Parker, G. (Hg.): Postmodernism and Organizations, London 1993, S.71-82.
- Burrell, G.; Morgan, G.; 1979: Sociological Paradigms and Organisational Analysis. London 1979.
- Buschmann, R.; 1989: Flexibilisierung: Arbeitszeit - Beschäftigung, Basiskommentar, Köln 1989.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; 1986: Leadership and ambiguity, 2.Auflage, Boston, Mass. 1986.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J.P.; 1972: A garbage can model of organizational choice. In: Administrative Science Quarterly, 1972, S.1-25.
- Cunningham, P.A.; Fröschl, F.; 1995: Outsourcing. Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung, Frankfurt 1995.
- Cyert, R.M.; March, J.G.; 1963: A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, New Jersey 1963.

- DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.); 1996: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch das Personalmanagement. Benchmarking - Outsourcing - soziales Lernen, Köln 1996.
- DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.); 1995: Begriffe zum Qualitätsmanagement, 6.Auflage, Berlin, Wien, Zürich 1995.
- Dincher, R.; 1992: Fluktuation. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.873-883.
- Dorow, W.; 1978: Unternehmenskonflikte als Gegenstand unternehmenspolitischer Forschung, Berlin 1978.
- Dorow, W.; Weiermair, K.; 1984: Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes. In: Schanz, G. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden 1984, S.191-223.
- Dragendorf, R.; Heering, W.; John, G.; 1988: Beschäftigungsförderung durch Flexibilisierung, Frankfurt/Main, New York 1988.
- Drumm, H.J.; 1995: Personalwirtschaftslehre, 3.Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Tokio 1995.
- Drumm, H.J.; Scholz, C.; 1988: Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, 2.Auflage, Bern, Stuttgart 1988.
- Ebers, M.; Gotsch, W.; 1993: Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln 1993. S.193-242.
- Eckardstein, D. von; Langemeyer, W.; 1992: Betriebliche Beschäftigungspolitik. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.572-583.
- Emery, F.E.; Trist, E.L.; 1965: The causal texture of organizational environments. In: Human Relations, 1965, S.21-32.
- Europäischer Gerichtshof (EuGH); 1994: EuGH-Urteil vom 14.4.1994. In: Der Betriebs-Berater, 49.Jahrgang, 1994, S.1500.
- Fabricius, F.; 1995; In: Fabricius, F.; Kraft, A.; Wiese, G.; Kreutz, P. (Hg.); Betriebsverfassungsgesetz: Gemeinschaftskommentar, 5.Auflage, Neuwied, Kriftel, Berlin 1995, S.1304-1629.
- Flick, U.; 1991: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U. et al.(Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, München 1991.
- Flöck, G.; 1989: Qualifikatorische Über- und Unterforderung von Personal, Göttingen 1989.
- Flohr, B.; 1984: Fungibilität und Elastizität von Personal, Göttingen 1984.

- Fopp, L.; 1982: Mitarbeiter-Portfolio: Mehr als nur ein Gedankenspiel. In: Personal - Mensch und Arbeit, 34.Jahrgang, 1982, S.333-336.
- Frey, H.; 1985: Flexible Arbeitszeit, zeitgemäße Vertragsformen bei wechselndem betrieblichen Personalbedarf, München 1985.
- Friese, G.; 1982: Personal-Leasing - kurzfristiges Mittel der Personalplanung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 4.Jahrgang, 1982, S.375-390.
- Gabriel, J.; 1985: Flexibilisierung der Arbeit und wirtschaftliche Instabilität. Überlegungen zur Theorie und Empirie des Beschäftigungsverhaltens von Unternehmen bei Unsicherheit, München 1985.
- Galbraith, J.R.; Nathanson, D.A.; 1978: Strategy implementation: The role of structure and process, St. Paul, Minn. 1978.
- Gaugler, E.; 1982: Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2.Jahrgang, 1982, S.285-301.
- Gaugler, E.; 1984: Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes. In: Staehle, W.H.; Stoll, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984, S.259-271.
- Gaugler, E.; 1988: Das Normalarbeitsverhältnis in betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Beesters, H. (Hg.): Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses, 1.Auflage, Baden-Baden, 1988, S.12-28.
- Gaugler, E.; 1989: Personalplanung. In: Szyperski, N.; Winand, U. (Hg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, S.1350-1362.
- Gaugler, E.; 1992: Personalpolitische Innovationen. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.1797-1805.
- Gaugler, E.; 1994: Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. In: Scholz, C.; Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, München, Mering 1994, S.1-14.
- Gaugler, E.; Martin, A.; 1979: Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikatoren der Arbeitszufriedenheit. In: Wunderer, R. (Hg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979, S.93-114.
- Gensch, R.; 1989: Arbeitsschutzprobleme beim Einsatz von Fremdfirmen am Beispiel der Reinigungsdienste. In: WSI-Mitteilungen, 42.Jahrgang, 1989, S.746-751.
- Gläbe, R.; 1994: Flexibilitätsanforderungen an die Organisation eines weltweit tätigen mittelständigen Unternehmens. In: Lücke, W.; Nissen-Baudewig, G. (Hg.): Neuorientierung des Management, Wiesbaden 1994; S.61-80.
- Hartstrang, S.; Forster, K.; 1995: Der Outsourcingvertrag. In: Berg, J.; Gräber, H. (Hg.): Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt, New York 1995, S.60-81.

- Hax, A.C.; Majluf, N.S.; 1991: Strategisches Management, Frankfurt, New York 1991.
- Heinemann, H.; 1986: Gefahren der "Japanisierung" der Personalpolitik, Fremdfirmeneinsatz und Leiharbeit in Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie. In: Judith, R. (Hg.), 40 Jahre Mitbestimmung: Erfahrungen, Probleme, Perspektiven. Köln 1986, S.152-168.
- Heinen, E.; 1978: Betriebswirtschaftliche Führungslehre - ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden 1978.
- Heinrich, W.; 1992: Outsourcing: Modewort oder neues strategisches Konzept? In: Heinrich, W. (Hg.): Modelle - Strategien - Praxis, Bergheim 1992, S.11-54
- Hentze, J.; 1994: Personalwirtschaftslehre 1, 6.Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1994.
- Herrmann, R.; 1993: Koordinationsprobleme zwischen Auftraggeber und Fremdfirma beim Personaleinsatz zur Ausführung von Werkverträgen. Unveröffentlichte Studie, Mannheim 1993.
- Herrmann, R.; 1994: Personaleinsatz über Werkverträge - Ein Instrument zur Flexibilisierung und Rationalisierung. In: Personal, 46.Jahrgang, S.331-332.
- Herrmann, R.; 1998: Der Zusammenhang zwischen betrieblichen Partizipationsmustern und dem werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz als personalwirtschaftlichem Flexibilisierungsinstrument. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12.Jahrgang, 1998, S.50-66.
- Heubeck, K.; 1992: Betriebliche Altersversorgung. In: In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.18-29.
- Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P.; 1989: Organisationslehre, Band 1, 4.Auflage, Bern 1989.
- Hoffmann, F.; 1980: Führungsorganisation, Band 1: Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980.
- Hoyningen-Huene, G. v.; 1985: Subunternehmervertrag oder illegale Arbeitnehmerüberlassung. In: Betriebs-Berater, Heft 25, 40.Jahrgang, 1985, S.1669-1675.
- Hromadka, W.; 1987: Tariffibel, 3.Auflage, Köln 1987.
- Huber, H.P.; 1978: Kontrollierte Fallstudie. In: Pongratz, L.J. (Hg.): Handbuch der Psychologie. Band 8: Klinische Psychologie, Göttingen 1978, S.1189-1198.
- Huber, K.H.; 1974: Die Planung des Soll-Personalbestands in der Unternehmung, Mannheim 1974.
- Huber, O.; 1993: Beobachtung. In: In: Roth, E. (Hg.); Sozialwissenschaftliche Methoden, 3.Auflage, München, Wien 1993, S.126-145.
- Hunold, W.; 1984: Ungelöste Probleme im Recht der Personalanpassung. In: Der Betriebs-Berater, 39.Jahrgang, S.2257-2275.

- Hunold, W.; 1990: Subunternehmer und freie Mitarbeiter, Personaleinsatz ohne Arbeitgeberpflichten, Freiburg im Breisgau 1990.
- iwd; 1996: Hausgemachter Schub. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hg.): iwd, Nr.12, 1996, S.1.
- Jacobs, S; Thiess, M.; Sönnholz, P.; 1987: Human Ressourcen Portfolio. In: Die Unternehmung, 41.Jahrgang, 1987, S.205-218.
- Janis, I.L.; 1982: Victims of groupthink, 2.Auflage, Boston 1982.
- Jedzig, J.; 1989: Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Beschäftigung von Fremdarbeitnehmern aufgrund Werkverträgen mit Drittfirmen. In: Der Betrieb, 40.Jahrgang, 1989, S.978-981.
- Jetter, O.; 1992: Einkaufsmanagement, 2.Auflage, Landsberg/Lech 1992.
- Kadel, P.; 1991: Personalabbauplanung im arbeitsrechtlichen Kontext, München, Mering 1991.
- Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E.; 1985: Organization and management, a systems and contingency approach, 4.Auflage, Tokyo etc.1985.
- Kern, H.; Schumann, M.; 1970: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Teil I und II, Frankfurt 1970.
- Kern, F.; 1991: Einkaufsmarketing. Freiburg im Breisgau 1991.
- Kerr, S.; Mathews, C.; 1995: Führungstheorien - Theorie der Führungssubstitution. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2.Auflage, Stuttgart 1995, Sp.1021-1034.
- Khandwalla, P.N.; 1975: Unsicherheit und die "optimale" Gestaltung von Organisationen. In: Grochla, E. (Hg.): Organisationstheorie, 1.Teilband, Stuttgart 1975, S.140-156.
- Kieser, A.; 1991: Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, unveröffentlichtes Skript, Mannheim 1991.
- Kieser, A.; 1995: Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, 2.Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 1995, S.155-183.
- Kieser, A.; 1996: Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, 56.Jahrgang, 1996, S.21-40.
- Kieser, A.; Kubicek, H.; 1992: Organisation, 3. Auflage, Berlin, New York 1992.
- Kirsch, W.; 1971: Entscheidungsprozesse, Band 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.
- Kirsch, W.; 1977: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1977.

- Kirsch, W.; 1990: Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2.Auflage, München 1990.
- Kirsch, W.; Esser, W.-M.; Gabele, E.; 1979: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Kock, K.; 1990: Die austauschbare Belegschaft - Flexibilisierung durch Fremdfirmen und Leiharbeit, Köln 1990.
- Kock, K.; 1992: Kontrolle und Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes durch Subunternehmen. In: Arbeit, 1.Jahrgang, 1992, S.246-262.
- Köhler-Frost, W.; 1993: Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft. In: Köhler-Frost, W. (Hg.): Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1993, S.13-30.
- Koppelman, U.; 1993: Beschaffungsmarketing. Berlin, Heidelberg et al. 1993.
- Kossbiel, H.; 1992: Personaleinsatz und Personaleinsatzplanung. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.1654-1666.
- Kotter, J.P.; Schlesinger, L.A.; Sathe, V.; 1979: Organization, Homewood, Ill. 1979.
- Kotthoff, H.; 1981: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt, New York 1981.
- Kotthoff, H.; 1992: Betriebsrat. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.611-624.
- Kotthoff, H.; 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering 1994.
- Kraft, A.; 1995; In: Fabricius, F.; Kraft, A.; Wiese, G.; Kreutz, P. (Hg.); Betriebsverfassungsgesetz: Gemeinschaftskommentar, 5.Auflage, Neuwied, Kriftel, Berlin 1995, S.982-1303.
- Krass; 1984: Kooperation zwischen Verlager und Spedition - Konzeption zur Effizienzsteigerung der Marketing-Logistik, Darmstadt 1984.
- Kreikebaum, H.; 1982: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Zeitarbeit. In: Becker, F.; Kreikebaum, H. (Hg.): Zeitarbeit, 2.Auflage, Stuttgart, Wiesbaden 1982, S.259-310.
- Kreikebaum, H.; 1989: Strategische Unternehmensplanung, 3.Auflage, Stuttgart etc. 1989.
- Krüger, M.; 1987: Leiharbeit - Zur Entwicklung eines personalpolitischen Flexibilisierungsinstrumentes. In: WSI-Mitteilungen, 1987, S.423-432.
- Krüger, M.; Borgaes, H.-U.; Wahsner, R.; 1981: Leiharbeit und Fremdfirmenarbeit im Unternehmerkalkül. In: Mitteilungsblatt der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung "Arbeit und Betrieb", Heft 2, 1981, S.63-73.

- Krüger, W.; 1972: Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972.
- Krüger, W.; 1976: Macht in der Unternehmung - Elemente und Strukturen, Stuttgart 1976.
- Kühlmann, T.M.; 1988: Technische und organisatorische Neuerungen im Erleben betroffener Arbeitnehmer, Stuttgart 1988.
- Kuhn, W.; 1976: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 2.Auflage, Frankfurt/Main 1976.
- Larenz, K.; 1983: Methodenlehre der Rechtswissenschaft, 5.Auflage, Berlin 1983.
- Lattmann, C.; 1985: Die Personalabteilung. In: Die Unternehmung, 39.Jahrgang, 1985, S.192-211.
- Lau, C.; 1989: Die Definition gesellschaftlicher Probleme durch die Sozialwissenschaften. In: Beck, U.; Bonß, W. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwertung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt/Main 1989, 384-419.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W.; 1967: Organization and environment, Cambridge, Mass. 1967.
- Lehr, U.; Wilbers, J.; 1992: Ältere Arbeitnehmer. In: In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.203-212..
- Leisten, L.; 1992: Einstweilige Verfügung zur Sicherung von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates beim Einsatz von Fremdfirmen. In: Der Betriebs-Berater, 47.Jahrgang, 1992, S.266-272.
- Linnenkohl, K.; Rauschenberg, H.J.; 1996: Arbeitszeitflexibilisierung, 3.Auflage, Heidelberg 1996.
- Luhmann, N.; 1968: Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968.
- Luhmann, N.; 1975: Systemtheorie, Evolutionstheorie und Kommunikationstheorie. In: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung, Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, 2.Auflage, Opladen 1975, S.193-203.
- Luhmann, N.; 1984: Soziale Systeme, Frankfurt 1984.
- Luthans, F.; 1985: Organizational Behavior, 4.Auflage, Tokio etc. 1985.
- Lutz, B; Sengenberger, W.; 1974: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, Göttingen 1974.
- Lutz, B; Sengenberger, W.; 1980: Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 33.Jahrgang, 1980, S.291-299.
- Lyotard, J.-F.; 1986: Das postmoderne Wissen, Wien 1986.

- Macharzina, K.; 1990: Informationspolitik, Wiesbaden 1990.
- Männel, W.; 1981: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, 2.Auflage, Stuttgart 1981.
- Macharzina, K.; 1992 : Personalpolitik. In: Gaugier, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.1780-1797.
- Manz, U.; 1983: Zur Einordnung der Akzeptanzforschung in das Programm sozialwissenschaftlicher Begleitforschung, München 1983.
- March, J.G.; Simon, H.A.; 1958: Organizations, New York etc. 1958.
- Marr, R.; Kötting, M.; 1992: Organisatorische Implementierung. In: Frese, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 827-841.
- Marr, R.; Stitzel, M.; 1979: Personalwirtschaft, München 1979.
- Marschall, D.; 1984: Zur Abgrenzung zwischen Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), Heft 5, 1.Jahrgang, S.150-152.
- Martin, A.; 1988: Personalforschung, München, Wien 1988.
- Martin, A.; 1992: Arbeitszufriedenheit. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.481-493.
- Martin, A.; 1994: Personalforschung, 2.Auflage, München, Wien 1994.
- Marx, K.; 1975: Das Kapital, Band 1. In: Marx, K.; Engels, F. (Hg.): Werke, Band 23, Berlin (DDR) 1975.
- Mayring, P.; 1990: Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 3.Auflage, Weinheim 1990.
- Mayring, P.; 1991: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U. et al. (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, München 1991.
- Medicus, D.; 1991: Schuldrecht II, Besonderer Teil, 5.Auflage, München 1991.
- Meffert, H.; 1994: Marketing-Management, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H.; 1998: Marketing, 8.Auflage, Wiesbaden 1998.
- Michalski, L.; 1988: Systemwidrigkeit der Differenzierung von Mangel- und Mangelfolgeschäden im Werkvertrag. In: Neue Juristische Wochenzeitschrift (NJW), 41.Jahrgang, 1988, S.793-800.
- Mintzberg, 1983: Power in and around organizations, Englewood Cliffs, New Jersey 1983.

- Modrow-Thiel, B.; 1993: Qualitative Interviews - Vorgehen und Probleme. In: Becker, F.G.; Martin, A. (Hg.): Empirische Personalforschung - Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, München 1993, S.129-146.
- Müller-Böling, D.; Müller, M.; 1986: Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation, München, Wien 1986.
- Müller-Foell, C.; 1982: Mitwirkung des Bestellers beim Werkvertrag, Berlin 1982.
- Necker, T.; 1993: Was erwartet die Wirtschaft vom Staat. In: Schnorbus, A.; Glabus, W. (Hg.): Strategie für magere Jahre, Frankfurt 1993, S.13-25.
- Neuberger, O.; 1974: Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart etc. 1974.
- Neuberger, O.; 1985: Arbeit, Stuttgart 1985.
- Neuberger, O.; 1991: Personalentwicklung, Stuttgart 1991.
- Neuberger, O.; 1997: Personalwesen 1, Stuttgart 1997.
- Oechsler, W.A.; 1992: Betriebsvereinbarung. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.644-650.
- Oechsler, W.A.; 1997: Personal und Arbeit, 6.Auflage, München, Wien 1997.
- Oltmanns, C.; 1979: Personalleasing, Wiesbaden 1979.
- Ouchi, W.G.; 1981: Theory Z, Reading, Mass. etc.1981.
- Pawlowsky, P.; 1992: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Stachle, W.H.; Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 2, Berlin, New York 1992, S.177-237.
- Pichert, P.-H.; 1996: Outsourcing als Gestaltungsaufgabe für das Personalmanagement. In: Personalführung, 1996, S.464-473.
- Picot, A.; 1991: Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: Ordelleide, D.; et al. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S.143-170.
- Picot, A.; Reichwald, R.; 1984: Bürokommunikation, Leitsätze für die Anwender, München 1984.
- Piontek, J.; 1994: Beschaffungscontrolling, München 1994.
- Pondy, L.R.; 1967: Organizational conflict: Concepts and models. In: Administrative Science Quarterly, 1967, S.296-320.
- Porter, M.E.; 1995: Wettbewerbsstrategie, 8.Auflage, Frankfurt/Main, New York 1995.
- Rehkugler, H.; Schindel, V.; 1989: Entscheidungstheorie: Klärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen, 4.Auflage, München 1989.

- Reinecker, H.; 1993: Einzelfallanalyse. In: Roth, E. (Hg.); Sozialwissenschaftliche Methoden, 3.Auflage, München, Wien 1993, S.267-281.
- Richter, T.; 1992: Illegale Arbeitnehmerüberlassung: Der Nachweis von Vorsatz und Fahrlässigkeit bei Scheinwerkverträgen. In: Der Betriebs-Berater, 47.Jahrgang, 1992, S.421-426.
- Rosenstiel, L.v.; 1978: Arbeitsgruppe. In: Mayer, A. (Hg.): Organisationspsychologie, Stuttgart 1978, S.236-271.
- Rosenstiel, L.v. et al.; 1986: Organisationspsychologie, 6.Auflage, Stuttgart etc. 1986.
- Schliephacke, J.; 1995: Fremdfirmenmitarbeiter und Leiharbeiter in der betrieblichen Praxis, Köln 1995.
- Schmalenbach, E.; 1948: Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 2, Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn etc. 1948.
- Scholz, C.; 1994: Personalmanagement, 4.Auflage, München 1994.
- Schultz-Wildt, R.; 1978: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise. Frankfurt, New York 1978.
- Sieben, G.; Schildbach, T.; 1990: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3.Auflage, Düsseldorf 1990.
- Siller, E.; Schliephacke, J.; 1989: Fremdpersonal und Leiharbeiter, Arbeitssicherheit und rechtliche Konsequenzen, 2.ergänzte Auflage, Köln 1989.
- Simon, H.A.; 1976. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3.Auflage, New York 1976.
- Spinnarke, J.; 1992: Arbeitsschutzrecht. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.339-350.
- Staehe, W.H.; 1994: Management. 7.Auflage, München 1994.
- Stiefel, R.T.; 1989: Modelle und Beispiele personaler Zukunftssicherung im Unternehmen. In: Sattelberger, T. (Hg.): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden 1989. S.80-89.
- Stitzel, M.; 1992: Pensionierung. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.1535-1545.
- Stone, E.F.; 1978: Research methods in organizational behavior, Santa Monica 1978.
- Teichmann; S.; 1995: Logistiktiefe als strategisches Entscheidungsproblem, Berlin 1995.
- Tlach, P.; 1992: Arbeitsproduktivität. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.269-279.

- Trummer, A.; 1990: Strategien für strategische Geschäftseinheiten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Frankfurt/Main 1990.
- Türk, K.; 1981: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981.
- Türk, K.; 1993: Politische Ökonomie der Organisation. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S.297-332.
- Türk, K.; 1995: Entpersonalisierte Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2.Auflage, Stuttgart 1995, Sp.328-340.
- Ulber, J.; 1982: Rechtliche Grenzen des Einsatzes von betriebsfremden Arbeitnehmer und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. In: Arbeit und Recht, 30. Jahrgang, 1982, S.54-65.
- Wächter, H.; 1992: Träger der Personalarbeit. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.2202-2209.
- Wagner, D.; 1991: Organisation, Führung und Personalmanagement, 2.Auflage, Freiburg 1991.
- Wagner, D.; 1992: Personalabbau/-freisetzung. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.1545-1556.
- Wagner, D.; 1994: Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1994.
- Wagner, D.; Domnik, E.; Seisreiner, A.; 1995: Professionelles Personalmanagement als Erfolgspotential eines holistisch-voluntaristisches Managementkonzeptes. In: Wächter, H.; Metz, T. (Hg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, 1995, S.111-138.
- Wagner, J.; 1992; Die werkvertragsbedingte Beschäftigung betriebsfremder Arbeitnehmer als Einstellung im Sinne des § 99 BetrVG. In: Arbeit und Recht, 40.Jahrgang, 1992, S.40-46.
- Wallraff, G.; 1985: Ganz Unten, Köln 1985.
- Walton, R.E.; McKersie, R.B.; 1965: A behavioral theory of labor negotiations. New York etc. 1965.
- Weber, W.; Klein, H.; 1992: Strategische Personalplanung. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.2142-2154.
- Weik, E.; 1996: Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie. In: Die Betriebswirtschaft, 56.Jahrgang, 1996, S.379-395.
- Wiendieck, G.; 1992: Akzeptanz. In: Frese, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 89-98.
- Wierlemann, F.; 1995: Zeitarbeit in der Bundesrepublik Deutschland und den Niederlanden, Frankfurt am Main etc. 1995.

- Wilbers, J.; 1992: Jüngere Arbeitnehmer. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart 1992, Sp.222-231.
- Wildemann, H.; 1988: Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, München 1988.
- Williamson, O. E.; 1995: Transaction Cost Economics and Organization Theory. In Williamson, O.E.(Hg.): Organization Theory, New York 1995, S.207-256.
- Wilson, T.P.; 1973: Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Band 1, Reinbek 1973, S.54-79.
- Wißkirchen, F.; 1995: Outsourcing in der Distributionslogistik. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 64.Jahrgang, 1995, S.231-236.
- Wiswede, G.; 1980: Motivation und Arbeitsverhalten. Organisationspsychologische und industriepsychologische Aspekte der Arbeitswelt, München etc. 1980.
- Witt, F.J.; 1989: Portfolios für unternehmensinterne Leistungen. In: Controller Magazin, 1989, S.156-162.
- Witte, E.; 1968: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20.Jahrgang, 1968, S.625-647.
- Witte, E.; 1973: Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.
- Witte, E.; 1992: Entscheidungsprozesse. In: Frese, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 552-565.
- Witte, E.; 1995: Effizienz der Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2.Auflage, Stuttgart 1995, Sp.263-276.
- Wöhe, G.; 1986: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16.Auflage, München 1986.
- Wolf, M.; 1989: Betriebsinhaberwechsel (Kommentar zu § 613 a BGB): in: Becker, F.; 1989: Gemeinschaftskommentar zum Kündigungsschutzgesetz und zu sonstigen kündigungrechtlichen Vorschriften, 3.Auflage, Neuwied 1989. S.1621-1655.
- Zink, K.; 1993: Qualität als Managementaufgabe, 2.Auflage, Landsberg/Lech 1993.
- Zöllner, W.; Loritz, K.-G.; 1992: Arbeitsrecht, 4.Auflage, München 1992.

Weitere Bände der

Hochschulschriften zum Personalwesen

herausgegeben von Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Fachhochschule Fulda
Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam
Prof. Dr. Ernst Zander, Universität Hamburg

Heiner Langemeyer: Das Cafeteria-Verfahren. Ein flexibles, individuelles Anreizsystem betrachtet aus entscheidungstheoretischer Sicht

Band 26, ISBN 3-87988-384-X, Rainer Hampp Verlag, 1999, 320 S., DM 53.20; EURO 27.20

Dianah Barqawi: Der Beitrag von Organisationskultur zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen. Dargestellt am Beispiel der Mitbestimmung des Betriebsrats bei grundlegenden Änderungen der Betriebsorganisation

Band 25, ISBN 3-87988-367-X, Rainer Hampp Verlag, 1999, 272 S., DM 48.50, EURO 24.80

Wolfgang Fischer: Gesellschaftliche Öffnung des Unternehmens. Anforderungen an die gesellschaftspolitisch orientierte Führungskraft

Band 24, ISBN 3-87988-359-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 211 S., DM 44.40

Stefan Huber: Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements

Band 23, ISBN 3-87988-329-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 284 S., DM 58.10

Dieter Wagner, Heike Nolte (Hg.): Managementbildung. Grundlagen und Perspektiven

Band 22, ISBN 3-87988-172-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 282 S., DM 49.80

Burkhard Müller: Vermittlung von Methodenkompetenz für kaufmännisch-administrative Tätigkeiten

Band 21, ISBN 3-87988-140-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1995, 229 S., DM 42.80

Ulrich Krystek, Doris Becherer, Karl-Heinz Deichmann: Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung

Band 20, ISBN 3-87988-144-3, Rainer Hampp Verlag, 2., verb. u. erw. Aufl., München und Mering 1995, 240 S., DM 39.80

Matthias Riedel: Evaluationsmanagement betrieblicher Weiterbildung - am Beispiel der Fachausbildung für Zeitoffiziere

Band 19, ISBN 3-87988-040-9, Rainer Hampp Verlag, 1992, 248 + XV S., DM 42.80

Iris Rohde: Direktansprache versus Stellenanzeige. Welches Verfahren ist bei der Suche von Führungskräften durch Personalberater erfolgversprechender?

Band 18, ISBN 3-87988-036-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1992, 96 S., DM 26.80

Heike Nolte: Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich. Untersuchung am Beispiel ausgeschiedener Zeitoffiziere

Band 17, ISBN 3-87988-028-X, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1992, 278 S., DM 39.80

Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Dieter Wagner, Heike Nolte (Hg.)

Managementbildung. Grundlagen und Perspektiven

Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 22, hrsg. von Thomas R. Hummel, Dieter Wagner und Ernst Zander

ISBN 3-87988-172-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 282 S., DM 49.80

(Zweckbezogenes) Management und (zweckfreie) Bildung werden traditionell als gegensätzlich angesehen. Diese Abgrenzung verschwimmt jedoch immer mehr, sofern der normativen Dimension des Managements und der Mehrdimensionalität des Zielsystems eines Unternehmens zunehmende Bedeutung beigegeben wird. Entsprechendes gilt für die Abgrenzung zwischen Allgemeinbildung und Fachausbildung, die zunehmend fragwürdig erscheint.

Die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes, die überwiegend auf ein interdisziplinäres Symposium an der Universität Potsdam zurückgehen, bestätigen einerseits diesen Zusammenhang und machen andererseits deutlich, daß das Konzept „Managementbildung“ noch weitgehend unbestimmt und ausbaufähig ist. Dies macht aber auch zugleich den Reiz dieser Thematik aus, der in diesem Sinne eine produktive Diskussion zu wünschen ist.

Heiner Langemeyer: Das Cafeteria-Verfahren. Ein flexibles, individuelles Anreizsystem betrachtet aus entscheidungstheoretischer Sicht

Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 26, hrsg. von Thomas R. Hummel, Dieter Wagner und Ernst Zander

ISBN 3-87988-384-X, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 320 S., DM 53.20; Euro 27.20

Das Cafeteria-System ist eine aus den USA stammende Vergütungsform, die seit Beginn der achtziger Jahre auch in Deutschland bekannt ist. Anstelle von traditioneller, starrer Entlohnung geht es beim Cafeteria-System um eine flexible und individuelle Entgeltgestaltung mit unterschiedlichen Wahlmöglichkeiten für die Mitarbeiter.

Die Diskussion über variable Vergütungsbestandteile, die Individualisierung von Gehaltselementen und die Shareholder-Value-Ansätze haben auch in der Praxis zu entsprechenden Vergütungskonzepten für das Management geführt. Aktuell kommt dabei insbesondere den Kapitalbeteiligungen und Aktienoptionsplänen für das Management sowie modernen Altersversorgungskonzepten besondere Bedeutung zu.

Zunächst werden die Bestandteile und die Funktionsweise des Cafeteria-Systems dargestellt. Den Schwerpunkt der Arbeit bildet eine Untersuchung ausgewählter Cafeteria-Optionen, die anhand unterschiedlicher Kriterien hinsichtlich ihrer potentiellen Konsequenzen aus Unternehmens- und aus Mitarbeiter-sicht betrachtet werden.

Wolfgang Fischer: Gesellschaftliche Öffnung des Unternehmens.

Anforderungen an die gesellschaftspolitisch orientierte Führungskraft

Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 24, hrsg. von Thomas R. Hummel, Dieter Wagner und Ernst Zander

ISBN 3-87988-359-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 211 S., DM 44.40

Unübersehbare Dissonanzen in den Grenzbereichen des Unternehmens zu seiner gesellschaftlichen Umwelt bedürfen ebenso der gründlichen Aufbereitung wie die Erkenntnis, dass in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung fast ausschließlich Großunternehmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Relevanz untersucht werden. Beiden Aspekten widmet sich der vorliegende Band: Unter Berücksichtigung aller Betriebsgrößen erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Ansprüchen dem Unternehmen gegenüber. In Umkehr der vorherrschenden Blickrichtung, die sich seit Ende der 60er Jahre in mehreren thematischen Variationen mit der gesellschaftlichen Unternehmenslegitimation auseinandersetzte, wird hier die Frage aufgeworfen, auf welche Legitimation sich gesellschaftliche Macht berufen kann, die auf das Unternehmen einwirkt. Zur Überwindung der gesellschaftlich passiven (bzw. fremdbestimmten) Unternehmensrolle wird für die Rückbesinnung auf das Postulat gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung plädiert und entsprechend verändertes, gesellschaftlich aktives Managementhandeln reklamiert. Zahlreiche zielführende Gestaltungsempfehlungen legen der Managementpraxis gesellschaftlich verantwortungsbewußtes und damit zukunftsfähiges Handeln nahe.

Ulrich Krystek, Doris Becherer, Karl-Heinz Deichelmann: Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung

Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 20, hrsg. von Thomas R. Hummel, Dieter Wagner und Ernst Zander

ISBN 3-87988-144-3, Rainer Hampp Verlag, 2., verb. u. erw. Aufl. 1995, 240 S., DM 39.80

Innere Kündigung ist kein neuartiges Phänomen, aber nach dem Urteil der Praxis ein Problem mit zunehmender Bedeutung in Unternehmungen. In Zeiten von Personalreduzierungen bisher kaum gekanntes Ausmaßes, in denen der motivierte Leistungsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters umso wichtiger wird, kann diese Form von latenter Leistungsverweigerung nicht hingenommen werden.

Die vorliegende Arbeit berichtet erstmals über jüngste Befragungsergebnisse aus fast hundert Unternehmungen zu Symptomen, Wirkungen und Lösungsansätzen des Phänomens der Inneren Kündigung. Das Buch ist mit seinen auch nach Branchen und Unternehmungsgrößen spezifizierten Erfahrungen zunächst für Führungskräfte und Personalverantwortliche in Unternehmungen sowie für Personalberater bestimmt. Es wendet sich zugleich aber auch an Lehrkräfte und Studenten von Hochschulen, die sich mit diesem aktuellen Aspekt einer empirisch orientierten Personalforschung beschäftigen.

Der Einfluß der Implementierung des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes auf personalwirtschaftliche Entscheidungen

Unter dem Aspekt der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und der Rationalisierung von Arbeitsabläufen werden werkvertragsfähige Arbeitsleistungen innerhalb des Betriebes des Werkbestellers an Fremdfirmen vergeben, um personalwirtschaftliche Risiken zu externalisieren. Als Nutzungsmuster einer Outsourcingkonzeption auf Werkvertragsbasis kommen sowohl dauerhafte Arbeiten, wie z.B. Reinigungsleistungen, Catering oder logistische Aufgabenkomplexe, als auch temporäre Tätigkeiten, beispielsweise Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben, in Betracht. Die Implementierung bildet insofern eine kritische Phase bei der Umsetzung einer Fremdbezugskonzeption, als Konflikte zwischen den beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträgern aufgrund divergierender Interessen entstehen können. Der besondere Problemgehalt der Untersuchung liegt darin, Determinanten und Mechanismen des Implementierungsprozesses in Anlehnung an empirische Ergebnisse der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu erschließen. Die empirische Basis stützt sich dabei unter anderem auf mehrphasige, unstandardisierte und halbstrukturierte Interviews von insgesamt 27 beteiligten personalpolitischen Entscheidungsträgern (Linienvorgesetzte, Betriebsräte, Personalverantwortliche) in zwölf Unternehmen verschiedener Branchen in Deutschland. Die Auswirkungen der Implementierung auf personalwirtschaftliche Aufgabefelder der Personalbestandsplanung, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes sowie des Personalabbaus werden anhand wirtschaftlicher und sozialer Kriterien evaluiert.

Dr. rer. pol. Ralf Herrmann, Diplomkaufmann, *Jg.1967; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim; Promotion an der Universität Potsdam, derzeit Geschäftsführer eines mittelständischen Logistikunternehmens. Arbeitsschwerpunkte: Outsourcing-Forschung, Industrielle Beziehungen sowie Internationales Human Resource Management

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1999

EURO 24.80

ISBN 3-87988-411-1

ISSN 0179-325X

SG: 17



206\$01796216

9 783879 884315