



Projektrundbrief 04

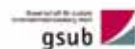
Gestaltung, Umsetzung und Transfer von Instrumenten zum Ressourcenmanagement und zum Arbeitsschutz im Rahmen eines zielgruppenbezogenen Ansatzes für Leiharbeiternehmer in Entleihunternehmen



gefördert vom:

fachlich begleitet durch:

Projektträger:



1. Drei Jahre GRAziL – Erfahrungen, Ergebnisse und Erfolge im Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Leiharbeit (S. 2)
2. „Keine Unterschiede zwischen Leiharbeitnehmern und Stammbeschaft!“ Der Unternehmensfall DPD Mörsdorf – Ein Gespräch mit der Sicherheitsfachkraft zur Umsetzung des GRAziL-Projektes im Betrieb (S. 4)
3. Erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zum Einsatz von Leiharbeit und anderen Flexibilisierungsmaßnahmen (S. 8)
4. Unterweisung für Leiharbeitsbeschäftigte – unter Berücksichtigung von psychischen Belastungen (S. 10)
5. Aus der Praxis: Leiharbeits- und ETM-Schulung für Betriebsräte (S. 13)
6. Die „Tool-Box“ im GRAziL-Projekt (S. 14)

Drei Jahre GRAziL – Erfahrungen, Ergebnisse und Erfolge im Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Leiharbeit

Drei Jahre Projektarbeit neigen sich dem Ende – im Spätsommer 2011 wird das GRAziL-Projekt abgeschlossen. Dass wir mit dem Thema Leiharbeit nicht aktueller hätten sein können, zeigt ein Blick in die mediale Berichterstattung der letzten Monate. Begleitet haben unser Projekt

Themen wie die Wirtschafts- und Finanzkrise, die sich auch bei den Modellbetrieben aus dem GRAziL-Projekt bemerkbar machte – und damit

natürlich das gesamte Vorhaben beeinflusste. Außerdem waren die Mindestlohndebatte in der Leiharbeit, die ab 1. Mai 2011 in Kraft tretende Arbeitnehmerfreizügigkeit sowie die Gerichtsurteile zur christlichen Gewerkschaft CGZP u. a. Themen, welche die drei Projektjahre

mitbestimmt haben. Welche Erfahrungen, Ergebnisse und Erfolge können wir also rückblickend verzeichnen? Und schließlich, was haben wir noch vor?

Projektziele – Von A wie Arbeitsschutz bis Z wie Zielvereinbarung.

Unter dem Projektleitbild Equal Treatment, also gleiche Arbeitsbedingungen für Stamm- und Leihbeschäftigte, war es Ziel im GRAziL-Projekt, den Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Leiharbeit zu verbessern. Die beteiligten Betriebsakteure wie Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsräte sowie die Beschäftigten der Modellbetriebe sollten befähigt werden, das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz (AuG) in der Leiharbeit anzugehen und diesbezügliche Standards langfristig zu verbessern. Hierfür wurden im GRAziL-Projekt zahlreiche Instrumente entwickelt, welche Interessierten auf der Projekthomepage (in Kürze) zur Verfügung stehen.

Was wurde erreicht – Vom Geben und Nehmen.

Das GRAziL-Projekt hat maßgeblich zur Sensibilisierung der Betriebsakteure für das Thema Leiharbeit und damit verbunden, zur Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes beigetragen. Es wurden vielfältige und zielgruppenspezifische Instrumente

entwickelt und erprobt – gemeinsam und praxisnah mit den beteiligten Modellbetrieben. Die enge Zusammenarbeit und Kooperation mit den Modellbetrieben stand dabei immer im Zentrum des Vorhabens. Nicht zuletzt haben uns die beteiligten Betriebspartner auf für sie wichtige Themen oder Defizite im AuG hingewiesen. Im Dialog konnten so individuelle und zielgruppengerechte Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden.



Erkenntnisse aus dem Projekt – Was ist zu tun?

Von den zahlreichen Erfahrungen und Erkenntnissen der Projektlaufzeit heben sich drei Aspekte besonders ab:

I. Funktionswandel der Leiharbeit – Leiharbeit wird in vielen Unternehmen schon längst nicht mehr „klassisch“ zum Abbau von Auftragsspitzen, als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung eingesetzt, sondern ist zur Personalrekrutierungsstrategie sowie zur dauerhaft flexiblen Belegschaft avanciert. Hier stellt sich die Frage, welche langfristigen und tiefgreifenden Veränderungen der Erwerbsarbeit und damit verbundener Themen wie Qualifizierung, Beschäftigungsfähigkeit, AuG einhergehen.

II. Ursache-Wirkungskette psychischer Belastungen – Die im Rahmen des GRAziL-Projektes durchgeführte Analyse psychischer Belastungen in der Leiharbeit zeigte, dass es für Leiharbeiter/-innen drei wesentliche Themenfelder gibt, welche die psychische Gesundheit der Betroffenen beeinflussen können:

- Verfahrensweisen der Zeitarbeitsunternehmen (z. B. inkorrekte Lohnabrechnung, keine Übernahme der Kosten für Persönliche Schutzausrüstung).
- Prekäre Entgeltssituation (z. B. Angewiesenheit auf staatliche Aufstockung trotz Vollzeitbeschäftigung).
- Strukturelle Ausgrenzung im Entleihbetrieb (z. B. keine Teilnahmemöglichkeiten an betrieblicher Weiterbildung).

An diesen Stellhebeln lässt sich ansetzen, um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Leiharbeiter/-innen deutlich zu verbessern. Ansatzpunkt ist dabei vor allem das Entleihunternehmen, der Ort der täglichen Arbeit. Die GRAziL-Tools geben hierzu zahlreiche Anregungen.

III. Durch den z. T. systematischen Ersatz von Stammbeschäftigten durch Leiharbeitskräfte ergeben sich weiterhin folgende Fragen: Welche (psychischen) Konsequenzen haben die Auslagerung von Arbeit bzw. der Abbau von Stammpersonal eigentlich für die Stammbeschäftigten? Welche Belastungen erfahren die Betroffenen (Disziplinierung, Motivierung, Verantwortung)? Hier besteht weiterhin Forschungsbedarf.

Ausblick – Was wir noch vorhaben

Bis zum Spätsommer stehen noch viele Aufgaben auf der Projekt-Agenda:

- Die zahlreichen Instrumente werden fertiggestellt und für interessierte Betriebsakteure aufbereitet (in Form einer „Tool-Box“ inkl. CD-ROM).



- Es stehen noch verschiedene Transferveranstaltungen – gemeinsam mit den Gewerkschaften und Modellbetrieben – an, und
- die Erkenntnisse aus dem Projekt werden breitenwirksam gestreut.

Die Projekthomepage www.grazil.net bleibt natürlich auch nach Abschluss des Projektes für Sie abrufbar – inklusive aller GRAziL-Tools!

An dieser Stelle möchten wir uns schon einmal herzlich bei allen engagierten Modellbetrieben bedanken, die so tatkräftig an den Projektergebnissen mitgewirkt haben.

Nicht zuletzt gilt unser Dank dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie den beiden Projektträgern Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub), ohne deren fachliche Betreuung und Co-Finanzierung das GRAziL-Projekt so hätte sicherlich nicht umgesetzt werden können.

Ina Krietsch

„Keine Unterschiede zwischen Leiharbeitnehmern und Stammebelegschaft!“

Der Unternehmensfall DPD Mörsdorf – Ein Gespräch mit der Sicherheitsfachkraft zur Umsetzung des GRAziL-Projektes im Betrieb

Der Hauptumschlagbetrieb HUB 10 der Betriebsgesellschaft DPD GmbH in Mörsdorf beteiligte sich am GRAziL-Projekt, um die Leiharbeiter/-innen (LAN) systematischer als bisher in die vorhandenen Arbeits- und Gesundheitsschutzroutinen einzubinden. Die Belastungssituation für alle Beschäftigten ergibt sich insbesondere aus den starken körperlichen Anforderungen und dem Nachtschichtbetrieb. Hinzu kommen eine Reihe „klassischer“ Arbeitssicherheitsaspekte, auf die es zu achten gilt.



Herr Weimar, Jahrgang 1943, Ingenieurstudium „Maschinenbau“ (1973); Fachingenieur für Arbeitsschutz (1974). Seit 1970 im Arbeits- und Brandschutz tätig, seit Mai 1997 freiberuflicher Sicherheitsingenieur; externer Sicherheitsingenieur bei DPD.

Hintergrund

Das Dienstleistungsangebot des HUB 10 umfasst die zentrale Erfassung und Neusortierung von Paketsendungen für Privat- und Geschäftskunden. Die von den Annahmestellen gelieferten Versandgüter werden für einen mehrere 100 Kilometer umfassenden Einzugsbereich auf die regionalen DPD-Lieferdienste

verteilt. An einer 200 Meter langen Sortieranlage arbeiten knapp 80 Beschäftigte. Zu diesen Stammbeschäftigten kommen im Regelfall 20 Beschäftigte, die langfristig über einen Werkvertrag mit der FIS GmbH als Personaldienstleister entsandt werden sowie gelegentlich weitere Arbeitskräfte von anderen Personaldienstleistern, welche den kurzfristigen Bedarf an Leiharbeitnehmern (LAN) abdecken. In Anlehnung an die Konzernstrategie werden die über den Werkvertrag beschäftigten LAN dauerhaft (in der Regel über eine Vertragslaufzeit von 2 Jahren, bisher mit regelmäßiger Verlängerung) an einer kompletten Entladestrecke eingesetzt. Auf diese Weise werden 8 von 12 Entladetoren seit 2007 komplett durch Leiharbeitskräfte bearbeitet.

Die aufgabenseitig anspruchsvollere Beladung der Brücken erfolgte bisher ausschließlich durch erfahrene Stammbeschäftigte. Allerdings wird von diesem Prinzip häufiger abgewichen, da es durch die lange Beschäftigungsdauer im HUB 10 auch immer mehr erfahrene LAN gibt. Trotz der Ausweitung des Aufgabenspektrums sind die Übernahmekancen für die LAN durch eine Vereinbarung zwischen der Betriebsgesellschaft DPD GmbH und dem Verleiher stark eingeschränkt.

Herr Weimar, beschreiben Sie doch bitte einmal kurz typische Belastungsfaktoren für die Beschäftigten hier bei DPD!

Maßgeblicher Belastungsfaktor im Umschlag ist das Lastenhandling von Paketen mit Maximalgewichten bis 32,5 kg und Sackgewichten bis 35 kg, insbesondere im Schwerpunkt Entladung. In einem relativ kurzen Zeitfenster muss die Brücke entladen sein, vorher kann keine neue ran. Und bei Steigerung der Paketzahl – belegt in der Umschlagleistung der letzten Jahre – geht es eben nur, wenn die Frequenz erhöht wird. Das Schichtregime – der Umschlag erfolgt ausschließlich in Nachtschicht – wird durch die Mehrzahl der Mitarbeiter gar nicht

mehr so als Belastungssituation empfunden. Wechselschicht wäre nach Auffassung der Mitarbeiter schlechter; Schwingungen und Lärm im zulässigen Grenzwertbereich sind im HUB 10 als geringfügige Belastungsfaktoren anzusehen.

Beim Handling der Pakete in der Ent- und Beladung gibt es, begründet in den bereits genannten Gewichten, große Schwankungen. Der Mitarbeiter weiß nicht genau, wie schwer das ist. Dies birgt beim Handling auch ein gewisses Verletzungsrisiko für den Mitarbeiter, zum Beispiel durch ein herabfallendes Paket bei Entladung aus der Brücke.

Offensichtlich ist es aber so, dass die Mitarbeiter sich mit dieser Belastungssituation arrangiert haben, denn wir haben im HUB 10 ein niedriges Unfallgeschehen – zum Beispiel 2010 nur 4 anzeigepflichtige Arbeitsunfälle – und kaum Erkrankungen von Mitarbeitern, die der betrieblichen Belastungssituation zugeordnet werden können.

Welche Ziele haben Sie mit der Teilnahme am GRAziL-Projekt verfolgt?

Das Ziel war einfach, keine Unterschiede zu machen zwischen LAN und den Stammbeschäftigten, sondern den Gedanken des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit weiter voranzubringen und da die eigene Erfahrung mit einzubringen. Ein Schwerpunkt sollte dabei sein: Wie können wir alle Mitarbeiter – auch die LAN – noch besser motivieren zum „sicheren Verhalten“, auch unter den objektiv vorhandenen Belastungen?

Das Besondere bei DPD ist, dass Leiharbeiter/-innen praktisch auf den gleichen Arbeitsplätzen arbeiten wie ...?

Genau! Wie die anderen auch. Und wenn man dort Unterschiede hineinbringen würde, dann schaffen sie möglicherweise eine Störsituation im Ablauf. Das ist nicht gut. Deshalb habe ich auch immer sehr großen Wert darauf gelegt, wenn auch mal befristet Beschäftigte bloß eine

Woche im HUB tätig sind, dass sie Informationen bekommen, von welchem Niveau wir hier ausgehen, was von ihnen erwartet wird, damit die sich schnellstmöglich einpassen können und nicht zum Störfaktor im Ablauf werden. Ein rascher Paketdurchlauf – von der Entladung über das Pushen bis zur Beladung der Brücke – muss gewährleistet sein. Diesem Leistungsanspruch müssen sich alle Mitarbeiter, auch die kurzfristig Beschäftigten, stellen und dabei die im Regelwerk grundsätzlich definierten Arbeitsschutzpflichten beachten.

Wie organisieren Sie die Unterweisungen für die beiden Beschäftigtengruppen?

Es gibt ja ein festes Schichtregime. Wir organisieren das so, dass an bestimmten Tagen im Jahr mit planbarem, geringerem Paketaufkommen (in unterschiedlichen Feiertagen West/Ost begründet) etwas mehr Zeit für Unterweisung und Fortbildung der Mitarbeiter zur Verfügung steht. Die LAN sind dann mit dabei und es erfolgt die Unterweisung in einem Block. Aber es gibt zwei schriftliche Nachweise (für LAN und DPD-Beschäftigte). Die Unterweisungsnachweise unterscheiden sich manchmal inhaltlich etwas, weil zum Beispiel die Mitarbeiter der FIS GmbH keine Rangierfahrzeuge führen.

Was waren für Sie wichtige Erkenntnisse aus dem Projekt?

Erst mal war wichtig, dass aus den Interviews, die Sie hier durchgeführt haben, nicht völlig andere Erkenntnisse herauskamen, als die bereits in der anderen Mitarbeiterbefragung gewonnenen. Eine wichtige Bestätigung! Zwei Highlights möchte ich noch nennen: Die Informationsbroschüre und das Informationsmaterial, also diese Poster, die wir hier gemeinsam entwickelt haben. Ohne das Projekt GRAziL hätten wir das in dieser Konkretheit nicht eigenständig leisten können. Es ist dadurch über ein relativ enges Zeitfenster einiges entstanden, was auch nach Beendigung des Projektes fortwirkt, also

nachhaltig ist. Zudem haben die genannten Aktionen auch bei den Vorgesetzten sehr großen Anklang gefunden, weil sie eine Unterstützung für Wahrnehmung der Verantwortung im Arbeitsschutz sind.

Welche Aktionen gab es jenseits der Verbesserung der Informationslage?

Als Einzelaktion würde ich zum Beispiel diese Farbmarkierungen an den Toren als besonders wichtig herausstellen. Dadurch erhöhen wir mit einfachen Mitteln die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter im Umschlag und verbessern ihre Sicherheit. Aus den Interviews heraus kam die Anregung zur Beschaffung von Waagen im Gang. Dadurch wurde ein Bewusstsein für den Umgang mit Gewichten geschärft und die Möglichkeit zur Prüfung möglicher Überschreitung von Paketgewichten geschaffen.

Warum ist es so wichtig, ein besonderes Augenmerk auf die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Leiharbeit zu richten?

Wissen Sie, ich habe Ihnen ja gesagt, die LAN arbeiten unter den gleichen Bedingungen wie die Stammbesellschaft. Und unsere Erwartungshaltung ist ja, dass die LAN selbst nicht zu Schaden kommen. Wir betrachten das im gewissen Sinne auch als Fürsorgepflicht. Und über diese Dinge – Poster, Farbmarkierungen, Informationsbroschüren – wird ja visuell auch einem LAN, der noch nicht so lange hier ist, sofort nahe gebracht, welche typischen Gefahren vorhanden sind und wie er gegensteuern kann. Er wird also über diese Dinge mit zum Autodidakten, er selbst kann und muss zur Schadensverhütung aktiv werden.

Wo gibt es Berührungspunkte mit dem Verleihunternehmen in Ihrer täglichen Arbeit?

Den Jahres-Unterweisungsplan erstelle ich für den HUB 10. Er wird mit dem HUB-Leiter abgestimmt. Damit sind auch die Schwerpunkte

für die LAN festgelegt. Wir wissen ja, dass diese unter denselben Bedingungen arbeiten. Der zweite Aspekt: Durch operative Begehungen bewerte ich mit, inwieweit vermittelte Unterweisungsschwerpunkte beachtet werden, ob die zur Verfügung gestellten persönlichen Schutzausrüstungen genutzt werden. Gespräche mit LAN gehören dazu.

Wenn nicht, was passiert dann?

Bei Abweichungen würde der Vorarbeiter zunächst informiert und bei entsprechendem Wiederholungsfall würde dann den Leiter der Verleihfirma informiert werden. Dazu hatte ich bisher noch keine Veranlassung. In Vorbereitung auf die oder im Nachgang zu den Unterweisungen suche ich den Vorarbeiter konkret auf, dann frage ich: „Gibt es irgendwelche Hinweise? Wir haben demnächst Unterweisung. Müssen wir aus Eurer Sicht noch mal was ansprechen?“ Es gibt da Kommunikation im direkten Kontakt, das halte ich für wichtig.

Welche Rolle haben Betriebsrat und HUB-Leiter im Projekt gespielt?

Eine progressive Mitwirkung, sonst hätten wir ja die Erfolge, die wir hier mit rausgestellt haben, sicher nicht organisieren können. Es gab Anregungen von allen Seiten, die aufgegriffen wurden und nach der Diskussion in Ziele mit eingingen.

Unterschätzen Sie nicht, wirksamen Arbeitsschutz muss man auch als HUB-Leitung wollen. Dies trifft aus meiner Sicht für jedes Unternehmen zu.

Ein wichtiger Ansatz für mich ist im HUB 10, die vorhandene Bereitschaft, auch dem Projekt GRAziL aufgeschlossen gegenüberzustehen und über den ganzen Zeitraum zu unterstützen und zu befördern. Der HUB-Leiter muss das inhaltlich gar nicht auf das Detail genau wissen, dafür sind wir dann da. Aber er muss dahinterstehen und das ist im HUB 10 der Fall. Der Zusammenhang von Wirtschaftlichkeit und Arbeitsschutz

sowie Qualität des Handelns ist im HUB 10 gut erkannt worden und hat bereits zu Auszeichnungen durch die Berufsgenossenschaft geführt.

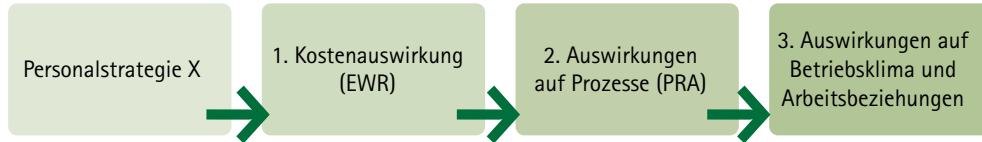
Gesetze und Verordnungen zum Arbeitsschutz führen nicht automatisch zu Niveauverbesserungen. Entsprechende Einstellungen zu vermitteln, für kontinuierliche Umsetzung von Arbeitsschutzanforderungen mit Beteiligung der Mitarbeiter, dies ist für mich eine immer aktuelle Aufgabe, die Kompetenz und Einfühlungsvermögen und eine gute Kommunikation erfordern. Langjährige Erfahrung ist dabei sicher von Vorteil.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Thomas Engel.

Erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zum Einsatz von Leiharbeit und anderen Flexibilisierungsmaßnahmen

Unternehmen können Flexibilisierungsanforderungen des Marktes mit vielfältigen Maßnahmen begegnen. Grundsätzlich wird dabei



zwischen internen und externen Flexibilisierungsmaßnahmen unterschieden; Leiharbeit stellt in diesem Spektrum eben auch eine Möglichkeit dar.

Im Verlauf des GRAziL-Projektes hat sich gezeigt, dass diese Maßnahme als scheinbar kostengünstige und einfache Möglichkeit zur Flexibilisierung herangezogen wird; andere Möglichkeiten werden demgegenüber dann oft gar nicht mehr in Betracht gezogen.

Wesentlich für die Planung von Flexibilisierungsmaßnahmen ist im Vorfeld daher eine „Erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung“ (EWR), die aus einer

- „Erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung“ (EWR) und
- einer „Prozessrisiken- und Potenzialanalyse“ (PRA) besteht.

Im Folgenden soll das Instrument der „Erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung“ (EWR) kurz vorgestellt werden, mit welchem sich die Kostenauswirkungen unterschiedlicher Personalstrategien vergleichen lassen. Es ermöglicht Personalverantwortlichen, aber auch Betriebsräten, das „Durchspielen“ verschiedener Strategien.

Das Instrument stellt den ersten Schritt ei-

ner umfassenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zum Einsatz von Leiharbeit und anderen Flexibilisierungsmaßnahmen dar. Daran anschließend müssen natürlich auch die Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse im Unternehmen ebenso wie die soziale Bewertung der Maßnahmen betrachtet werden.

Nutzung des EWR-Instruments

Mit dem Werkzeug wird eine Kalkulation unterschiedlicher Personalstrategien für (stark) schwankenden Personalbedarf ermöglicht. Diese berücksichtigt nicht nur die Stundensätze der Leiharbeiter/-innen (LAN) – wie das leider allzu oft üblich ist –, sondern bezieht auch Einmalkosten wie Rekrutierung, Einarbeitung, Sicherheitsunterweisung sowie ggf. die Kosten der geringeren Leistungsfähigkeit der zusätzlichen Kräfte mit ein. Das Werkzeug ist so konzipiert, dass zunächst die Maßnahmen der internen Flexibilisierung ausgeschöpft werden, bevor auf externe Flexibilisierungsmaßnahmen (z. B. in Form von Leiharbeit) zurückgegriffen wird. Dabei können unterschiedliche Flexibilisierungsmaßnahmen - vom Stundenkonto über Teilzeit bis hin zur Leiharbeit, in mehreren Ausprägungen und Strategien - miteinander verglichen werden, um die wirtschaftlich passendste Strategie für den Einzelfall auszuwählen. Zudem hilft das Instrument auch dabei, im Falle von parallel durchgeführten Flexibilisierungsmaßnahmen den Überblick zu behalten. Mit der Kombination unterschiedlicher Flexibilisierungsmaßnahmen kann sowohl den Interessen des Unternehmens an wirtschaftlichem Personaleinsatz als auch den Interessen der Beschäftigten an guten Arbeitsbedingungen Rechnung getragen werden.

Nr.	Direkte Kosten	Stamm-Mitarbeiter/-in StAN	Leiharbeiter/-in LAN		
1.0	Stundenentgelt		19,50 €/Std.		
2.1	LNK	20%	3,90 €/Std.		
2.1	Urlaub/Krankheit	21%	4,10 €/Std.		
2.1	BAV	4%	0,78 €/Std.		
2.1	BG	1%	0,20 €/Std.		
3.1	Qualifizierung	3%	0,59 €/Std.	2%	0,50 €/Std.
4.1	Personalverwaltung	2%	0,39 €/Std.	3%	0,75 €/Std.
4.2	Sicherheitsunterweisung etc.	1%	0,20 €/Std.	3%	0,75 €/Std.
Summe der direkten Personalkosten			29,64 €/Std.		27,00 €/Std.

Nr.	Direkte Kosten	Stamm-Mitarbeiter/-in StAN	Leiharbeiter/-in LAN
5.0	Umlagen aus Kostenstellenrechnung		27,50 €/Std.

	Gesamtkosten	Stamm-Mitarbeiter/-in StAN	Leiharbeiter/-in LAN	
	Leistungsgrad	-	-	100%
	Summe		57,14 €/Std.	54,40 €/Std.

Kostenkalkulation an einem fiktiven Unternehmensbeispiel

Praxisbeispiel

Das Instrument wird nun am Beispiel eines realen Betriebes, der mit Beginn des Frühjahrs stark steigenden Personalbedarf aufweist, ein leichtes „Sommerloch“ und im Herbst wieder deutlich sinkenden Bedarf an Beschäftigten kennt (die Zahlenwerte des Betriebs wurden zwecks Anonymisierung geändert), vorgestellt.

1. Zunächst sind die Stundensätze anzugeben, mit denen unterschiedliche Maßnahmen zu Buche schlagen.
2. Daneben können auch unterschiedliche „Leistungsgrade“ angegeben werden. So lassen sich Unterschiede zur Stammebelegschaft berücksichtigen.
3. Im nächsten Schritt sind die Einmalkosten anzugeben, die bei einzelnen Maß-

nahmen je Arbeitskraft anfallen (z. B. Rekrutierung, Einweisung, persönliche Schutzausrüstung, Qualifizierung etc.).

Damit sind die Voraussetzungen gegeben, um im Anschluss unterschiedliche Strategien „durchzuspielen“: Ausgehend vom monatweisen Personalbedarf und den Arbeitszeitregelungen (wöchentliche Normal- und Maximalarbeitszeit, Ober- und Untergrenze des Arbeitszeitkontos) werden unterschiedliche Flexibilisierungsmaßnahmen quantifiziert. Die dafür anfallenden Kosten können dann miteinander verglichen werden.

Exemplarisch sollen hier zwei Strategien gegenübergestellt werden:

S 1 – „mittlere Linie“ (Zahl der Stammarbeit-

nehmer (StAN) – entspricht dem durchschnittlichen Jahresbedarf, Schwankungen werden durch ein Flexzeitkonto aufgefangen)

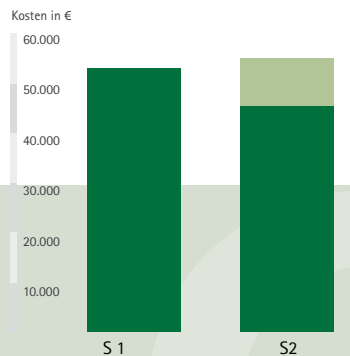
S2 – „untere Linie“ (Stammebelegschaft entspricht dem minimalen Arbeitskräftebedarf, Mehrbedarf wird durch Leiharbeiter/-innen (LAN) abgedeckt).

Personalkosten im Vergleich

Betrachtet man nun die Personalkosten von S1 und S2, zeigt sich, dass die Personalpolitik der unteren Linie Mehrkosten von 1,2% gegenüber der mittleren Linie zur Folge hat. Auch andere, in diesem Betriebsbeispiel untersuchte Varianten, ergaben stets einen Kostenvorteil für die mittlere Linie, also eine Stammebelegschaft in Größe des durchschnittlichen Jahresbedarfs bei gleichzeitiger Ausschöpfung interner Flexibilisierungsmaßnahmen.

Das excelbasierte EWR-Instrument nebst Anleitung sowie den kompletten Leitfaden zur Durchführung einer Erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (EWB) finden Sie in Kürze auf der Projekthomepage unter www.grazil.net.

Christoph Lenssen



S1: StAN gleich Durchschnittsbedarf, Mehrbedarf durch Flexzeitkonto

S2: StAN gleich Minimalbedarf, Mehrarbeit durch LAN

➔ Kostenvorteil für S1

Unterweisung für Leiharbeitsbeschäftigte – unter Berücksichtigung von psychischen Belastungen

Ein Praxisbericht aus unserem Modellbetrieb Verlagsgruppe Weltbild GmbH Augsburg (Bereich Lager/Logistik).

Hintergrund

Viele Betriebe setzen Leiharbeiter/-innen (LAN) ein, um saisonale Schwankungen oder zusätzliche Auftragsspitzen abzudecken. In der Regel kommen hierbei sehr viele Leiharbeitsbeschäftigte auf einmal in den Betrieb und bleiben nur wenige Wochen oder Monate. D. h. eine strukturierte Integration dieser Beschäftigten in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz ist nur begrenzt möglich. Gleichwohl verlangt der Gesetzgeber auch für die Arbeitsplätze, an denen LAN eingesetzt werden, das Vorliegen einer Gefährdungsbeurteilung. Ebenso müssen die LAN über alle Gefährdungen umfassend informiert und unterwiesen werden. Neben allgemeinen Informationen über den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Sicherheitshinweisen, dem Umgang mit körperlichen Belastungen, gehören demnach auch konkrete Gestaltungshinweise im Hinblick auf den Umgang mit psychischen Belastungen in die Unterweisung der Leiharbeitsbeschäftigten. Dies bezieht sich auf mögliche psychische Fehlbeanspruchungen, die durch Monotonie, Unter- oder Überforderung, unzureichende Zusammenarbeit und Führung, soziale Konflikte und erlebte Unsicherheit entstehen können.

Ziel

In Kooperation mit dem Steuerungskreis, der bei Weltbild für die Organisation des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zuständig ist, sollte ein Konzept entwickelt werden, das die Grundunterweisung der LAN (beim Ankommen im Entleihunternehmen) mit der aufga-

benbezogenen Unterweisung (bezogen auf den Tätigkeitsbereich) verbindet. Darüber hinaus sollten Stammbeschäftigte von Weltbild als Paten/-innen das Ankommen und die Eingewöhnung der LAN begleiten, um von Anfang an ein möglichst hohes Maß an sozialer Integration zu gewährleisten. Die Herausforderung bestand darin, diesen integrativen Ansatz auch dann zu gewährleisten, wenn z. B. im Weihnachtsgeschäft binnen einer Woche mehrere 100 LAN gleichzeitig eingearbeitet werden müssen.

Konkret – Vorgehensweise

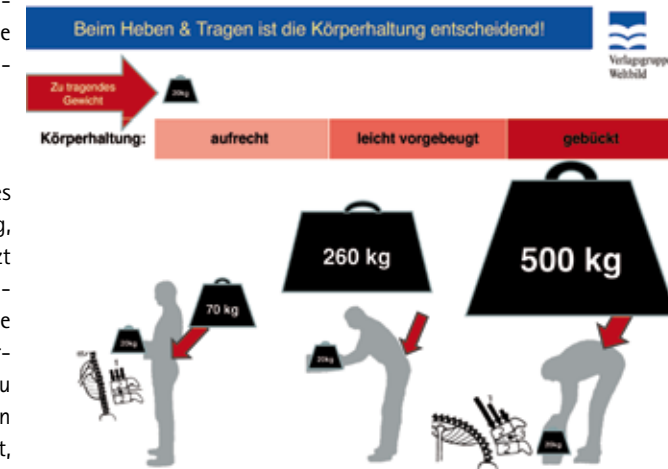
Im Rahmen des Steuerungskreises – bestehend aus Geschäftsführung, Betriebsrat, FaSi und Betriebsarzt – wurde eine umfassende Grundunterweisung konzipiert, in der die wesentlichen betrieblichen Gefährdungen thematisiert werden. Dazu wurden ein inhaltlicher Leitfaden sowie zahlreiche Bildideen verfasst, die das gesundheitsgerechte Verhalten in konkreten betrieblichen Situationen abbilden.

Inhalte der Unterweisung:

1. Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Weltbild (Selbstverständnis, allgemeine Informationen zu Arbeit und Gesundheit)
2. Allgemeine Sicherheitshinweise (z. B. Verhalten im Notfall, Sicherheitshinweise, Nichtrauchererschutz)
3. Persönliche Schutzausrüstung und Kleidung (z. B. Hinweise zur Ausgabe, Begründung der Kleiderordnung)
4. Körperliche Belastungen und Umgang mit Technik (z. B. richtig Heben, Tragen und Umsetzen, Umgang mit Rollcontainern)
5. Psychische Belastungen (z. B. Gefahren durch Monotonie – Begründung von Aufgabenwechseln, Schutz vor Überlastung – Bedeutung von Pausen, Umgang mit Konflikten – Ansprechpartner/-innen)

Zu diesem Themenspektrum wurde ein bebildeter Folienvortrag erarbeitet, in dem typische Situationen nachgestellt wurden – der Fokus lag auf der Darstellung von gesundheitsgerechtem Verhalten.

Abbildung: Erläuterungen zum richtigen Heben und Tragen; Quelle: GRAZIL, 2010



Darüber hinaus wurden Begrüßungsmappen erstellt, die wichtige Informationen zum Unternehmen enthalten. In diese Mappen wurde auch eine Kurzfassung der Unterweisungsinhalte integriert. Sie soll den LAN als Gedächtnisstütze dienen und wichtige Informationen zum sozialen Miteinander beinhalten (z. B. Anlaufstellen, Betriebsrat, Betriebsarzt, Kantine, Arbeitszeitorganisation etc.). Die dritte Maßnahme betraf den Aufbau eines Paten/-innen-Systems. Ziel des Systems ist die bessere soziale Integration der LAN in den Betrieb – auch durch das Vorhandensein eines Ansprechpartners in der Abteilung, also direkt im Arbeitsumfeld des LAN. Paten/-innen sind bewusst keine Mitarbeiter mit Führungsfunktionen oder Vorgesetzte, sie begegnen den LAN sozusagen „auf Augenhöhe“.

Dazu wurden von Seiten des Betriebsrates und den Gruppenleitern geeignete Mitarbeiter/-

innen vorgeschlagen. Neben einer möglichst langjährigen Betriebszugehörigkeit (Fachwissen, Erfahrung im Umgang mit Maschinen und Arbeitsabläufen) war soziale Kompetenz (Art des Umgangs mit Kollegen, Umgang mit Konflikten) wesentliches Kriterium bei der Auswahl der Paten/-innen. Diese wurden selbstverständlich gefragt, ob sie die Aufgabe übernehmen wollen. Alle Paten/-innen wurden im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz intensiv geschult und mit den Inhalten der Unterweisung für die LAN, der Begrüßungsmappe und den abteilungsspezifischen Laufzetteln vertraut gemacht.



Konkret haben die Paten/-innen die Aufgabe, die neuen LAN entsprechend ihres Einsatzortes direkt im Anschluss an die Unterweisungsveranstaltung in Empfang zu nehmen. Nach dem ersten persönlichen Kontakt führen sie die LAN sowohl über das Firmengelände als auch zu wichtigen firmen- und abteilungsspezifischen Örtlichkeiten. Weiterhin stehen sie den LAN bei allen Fragen, Problemen oder Unsicherheiten zur Seite.

Chancen und Risiken

Im Mittelpunkt des Konzepts steht der wertschätzende Umgang mit den LAN und die Steigerung der Bedeutung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – auch bei kurzfristigem Einsatz. Der Einsatz von LAN wird strukturiert und die soziale Integration erhält eine höhere Bedeutung. Die Verbesserung der Unterweisung der LAN und die zugehörigen Schulungen im Betrieb für die Unterweiser/-innen und Paten/-innen können zudem das Niveau des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im gesamten Betrieb verbessern bzw. helfen, auch Mängel im Bereich der Stammbeschäftigten aufzudecken: Nicht selten fiel im Rahmen der Qualifizierungsworkshops der Satz: „Viele von diesen Informationen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bräuchten wir aber auch für die Stammbeschäftigten, also für alle Beschäftigten“. Deshalb sei auch auf einige Herausforderungen bei der Etablierung eines Unterweisungskonzeptes hingewiesen: Wenn das Arbeitsschutzniveau im Betrieb insgesamt unzureichend ist, stößt man in der Regel auf wenig Sensibilität der Führungskräfte und Unterweiser/-innen zum Thema. Hier ist zunächst Aufklärung und Sensibilisierung gefordert. Ein möglicher Konflikt kann auch darin bestehen, dass durch die Etablierung des Konzeptes die LAN sogar umfassender unterwiesen werden als die Stammbeschäftigten. Hier gilt es dann, das Konzept bzw. relevante Inhalte möglichst schnell auf die Stammbeschäftigten zu übertragen. Keinesfalls darf dabei die Qualifizierung von Führungskräften, Unterweiser/-innen und Paten/-innen vernachlässigt werden, diese sind für das Funktionieren des Konzeptes unbedingt notwendig!

Tatjana Fuchs und Daniela Schneider

Aus der Praxis: Leiharbeits- und ETM-Schulung für Betriebsräte

„Leiharbeit und Gleichbehandlung im Einsatzbetrieb – eine Betriebsratsaufgabe?!“ Diese Fragestellung stand am 31. August 2010 im Rahmen eines gleichnamigen Workshops im ver.di Bildungszentrum Gladenbach im Mittelpunkt. Dazu eingeladen hatte das DGB-Bildungswerk Hessen e. V. in Kooperation mit der IG Metall Verwaltungsstelle Herboren. Mehr als 30 Betriebsrätinnen und Betriebsräte waren dieser Einladung gefolgt und haben damit gezeigt, dass das Thema die Basis bewegt. In dem von André Schubert und Ina Krietsch vom GRAziL-Projekt moderierten Workshop stand zunächst eine umfassende Einführung in die rechtlichen Rahmenbedingungen, Strukturen und allgemeine Funktionsmechanismen von Leiharbeit im Vordergrund. Dabei wurden auf Anregungen aus dem Plenum auch aktuelle Entwicklungen und Perspektiven diskutiert.

Anschließend wurde den Teilnehmer/-innen das in Kooperation von GRAziL und dem Vorstand der IG Metall entwickelte BR-Orientierungsinstrument „Equal Treatment-Monitor“ (ETM) ausführlich vorgestellt (sowohl die Broschüre als auch das dazugehörige EDV-Tool stehen unter www.grazil.net zum Download zur Verfügung). Mit Hilfe des ETM können Betriebsräte aus Entleihunternehmen einen umfassenden Vergleich der Arbeitsbedingungen von Leiharbeiter/-innen und der Stammebelegschaft vornehmen. Dadurch verschafft sich der Betriebsrat einen Überblick über die Situation der Leiharbeit im Betrieb. Eventuelle Ungleichbehandlungen können so systematisch aufgedeckt und danach aktiv angegangen werden.

Die anwesenden Betriebsrätinnen und Betriebsräte wurden in der selbstständigen Anwendung des ETM geschult. Abschließend sind unter

der Fragestellung „Wie kann es jetzt weitergehen?“ mögliche Maßnahmen und Konzepte zum Abbau der Ungleichbehandlung vorgestellt und intensiv diskutiert worden. Es zeigte sich ganz klar, dass es dabei keinen „Königsweg“ mit vorgefertigten Patentlösungen gibt und der Betriebsrat hier stark gefordert ist, eigene Beteiligungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Hier ist vor allem der sprichwörtlich „lange Atem“ gefragt!

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Workshop bei allen Teilnehmer/-innen nicht nur einen guten Anklang gefunden, sondern auch einen sehr hohen Sensibilisierungseffekt bewirkt hat: In der abschließenden Feedbackrunde gaben viele Teilnehmer/-innen an, mit einem deutlich gesteigerten Verantwortungsbewusstsein für die Belange von Leiharbeiter/-innen in ihren Betrieben nach Hause zu fahren. Zudem hätte ihnen der Workshop vor Augen geführt, dass viele der thematisierten Aspekte und Fragestellungen für die Situation im eigenen Betrieb bislang nicht hätten beantwortet werden können. Die dafür erforderlichen Informationen würden ihnen schlicht und einfach fehlen. Diese „Informationsdefizite“ sollen jetzt aber schnellstmöglich abgearbeitet werden.

Bei Interesse können ähnliche Workshops auf Anfrage durchgeführt werden.

André Schubert



Die „Tool-Box“ im GRAziL-Projekt

Drei Jahre lang haben die Forschungspartnerinnen und -partner des GRAziL-Verbundes gemeinsam mit Modellbetrieben an praxisnahen Umsetzungslösungen gearbeitet, um die Arbeits- und Gesundheitsschutzsituation sowie die Integration von Leiharbeiter/-innen in Entleihbetrieben nachhaltig zu verbessern.

Die dabei entwickelten und praktisch erprobten Gestaltungsansätze und -lösungen liegen in Kürze gesammelt und anwenderfreundlich aufbereitet in einer großen Tool-Box vor. Diese beinhaltet alle im Rahmen von GRAziL entwickelten und erprobten Tools und Handlungshilfen. Die Tools richten sich vor allem an betriebliche Praktiker/-innen, die den Einsatz von Leiharbeit in ihren Betrieben im Hinblick auf Arbeitsschutzanforderungen menschengerechter und gesünder gestalten wollen.

Zur Übersichtlichkeit wurde die Tool-Box anwendungsorientiert und praxisnah in fünf Themenbereiche untergliedert, die jeweils verschiedenen Phasen bzw. Bereiche beim Einsatz von Leiharbeit in Entleihunternehmen abdecken (siehe Abb.).

- „Planung Leiharbeiter/-innen-Einsatz“ → Tools zur Vorbereitung bzw. Planung des Einsatzes von Leiharbeitskräften.
- „Regelungen Zusammenarbeit Zeitarbeitsunternehmen und Entleihunternehmen“ → Tools, welche die Zusammenarbeit der Vertragspartner Zeitarbeitsunternehmen (ZAU) und Entleihunternehmen (ELU) schon im Vorfeld regeln.
- „Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung bei Leiharbeit“ → Handlungshilfen und Tools zur Vorbereitung und Umsetzung von ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen und Unterweisungen nach

dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG).

- „Gesundes Führen bei Leiharbeit“ → Tools, die betrieblichen Akteuren mit Leitungs- und Führungsaufgaben Möglichkeiten aufzeigen, die Gesundheit der (Leih-)Beschäftigten durch entsprechende Führungsmethoden positiv zu beeinflussen.
- „Equal Treatment“ → Tools, die bei der Gleichstellung von Stamm- und Leihbelegschaft unterstützen.

Zielgruppe der Tool-Box sind alle betrieblichen Akteursgruppen in den Entleihunternehmen:

- Führungskräfte
- Arbeitsschutzakteure
- Betriebsräte
- Stammarbeiter/-innen

Alle Tools werden sowohl in Print- als auch in elektronischer Version erscheinen.

- Tool-Box mit Kopiervorlagen und beiliegender CD-ROM.
- Sämtliche Tools werden auch unter www.grazil.net zum Download zur Verfügung stehen.

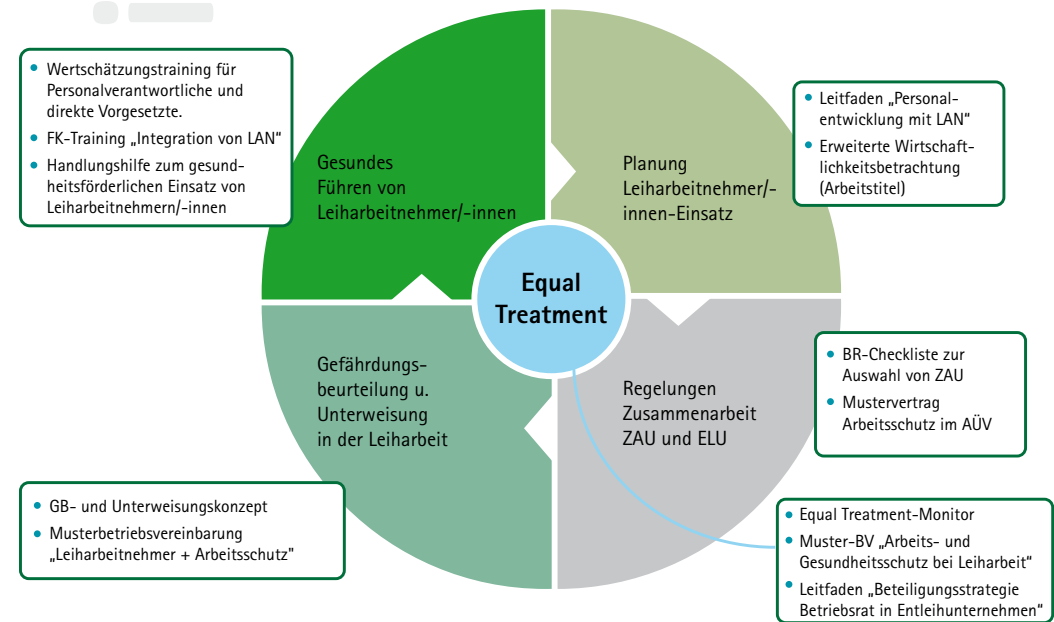


Abbildung: Tool-Box

Projektstruktur

In und mit insgesamt 28 Modellbetrieben aus dem Produktions- und dem Dienstleistungssektor wurden Gestaltungslösungen zur Verbesserung der Arbeits- und Gesundheitsschutzsituation von Leiharbeiter/-innen entwickelt und erprobt. Die Modellbetriebe aus dem Produktions- und dem Dienstleistungssektor (DL) entstammen insgesamt 7 Branchen.

Prospektiv GmbH Dortmund (Gesamtprojektleitung)	
Teilprojekt Produktion Koordination bsb Köln	Teilprojekt Dienstleistung Koordination Friedrich-Schiller-Universität Jena
Betriebe aus den Branchen: <ul style="list-style-type: none"> • Maschinenbau • Metallverarbeitung • Chemie • Nahrungs- und Genussmittel 	Betriebe aus den Branchen: <ul style="list-style-type: none"> • Soziale DL (z. B. Pflege) • Konsumbezogene DL (z. B. Warenhaus) • Distributive DL (z. B. Paketdienst)

Gesamt-Verbundprojektleitung:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH
Prof. Dr. Thomas Langhoff
Friedensplatz 6
44135 Dortmund

Kontakt:

Ina Krietsch / krietsch@prospektiv-do.de
André Schubert / schubert@prospektiv-do.de
Tel.: 0231 / 556976 - 0
Fax: 0231 / 556976 - 30
www.prospektiv.de

Evaluation:

Inifes Internationales Institut für empirische
Sozialökonomie gGmbH Stadtbergen
Kontakt: Tatjana Fuchs
Tel.: 0821 / 24 36 94 - 0
fuchs@inifes.de
www.inifes.de

Teilprojekt Produktion

Koordination:
bsb GmbH Köln, Kai Beutler
Kontakt: Tel.: 0221 / 390 85 82
kai.beutler@bsb-seite.de
www.bsb-seite.de

Teilprojekt Dienstleistung

Koordination/Forschungspartner:
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Prof. Dr. Ulrich Brinkmann
Kontakt: Dr. Karina Becker
Tel.: 03641 / 94 55 27
karina.becker@uni-jena.de
www.soziologie.uni-jena.de

Forschungspartner:

Prospektiv GmbH Dortmund
MA&T Sell & Partner GmbH Würselen
FBU Köln – Rolf Sätzer

Transferpartner

BFSI Velbert
BG Feinmechanik, Elektrotechnik u. Textil Köln
DGB Bundesvorstand Berlin
DPV Hamburg
IG BCE Hannover
IGM Bezirk Baden-Württemberg
IGM Bezirk NRW Düsseldorf
IGM Vorstand Frankfurt a. M.
Institut der Wirtschaft Thüringens (IWT), Erfurt
LIGA NRW Düsseldorf
MMBG Düsseldorf
NGG Hauptverwaltung Hamburg
TLATU Suhli
vdgab Düsseldorf
ver.di Berlin
Wirtschaftsförderung Region Hannover
Wirtschaftsvereinigung Stahl Düsseldorf

Referenzbetrieb der Zeitarbeit

Start Zeitarbeit NRW GmbH Duisburg

Interessenten können auch nach Projektende weiterhin auf der Homepage www.grazil.net alle Projektgrundbriefe, die entwickelten Tools sowie weitere Informationen einsehen und herunterladen.

Das Projekt GRAziL – Gestaltung, Umsetzung und Transfer von Instrumenten zum Ressourcenmanagement und zum Arbeitsschutz im Rahmen eines zielgruppenbezogenen Ansatzes für Leiharbeitnehmer in Entleihunternehmen wird im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert, durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich und durch die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) administrativ begleitet.

Bildnachweise:

Seite 2/3 © K. Antrak / PIXELIO
Seite 12 © M. Walter / PIXELIO
Seite 13 © S. Hofschläger / PIXELIO

Grafiken:

Seiten 8/10/15 BüroBayer