

Arbeitnehmerüberlassung differenzierter betrachten

Mehr Freiheit für externe Experten

Arbeitnehmerüberlassung macht immer wieder Schlagzeilen: Mal verdienen ausgeliehene Monteure halb so viel wie fest angestellte Kollegen, mal klagen sich Techniker nach Jahren der Tätigkeit beim Entleiher in eine Festanstellung ein. Weniger beachtet wird die Situation in Forschung und Entwicklung. Dort arbeiten oft Freiberufler oder Angestellte von Beratungsunternehmen in Verhältnissen, die offiziell nicht als Arbeitnehmerüberlassung definiert sind, für die sich aber durch die oft mehrjährige Dauer der Projekte eine Relevanz nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz ergibt. Um damit verbundene Risiken zu minimieren, geben viele Unternehmen den externen Experten ebenso strenge Regeln vor wie Hilfsarbeitern – und sabotieren gerade dadurch den Erfolg ihrer Projekte.

von Dominik Maximini

Meist geht man bei Arbeitnehmerüberlassung von einer Ungleichbehandlung zulasten der ausgeliehenen Kräfte aus. Im Bereich der Entwicklung dreht sich das Verhältnis jedoch um: Externe Ingenieure übernehmen hier Tätigkeiten, die der Kunde selbst nicht leisten kann, wie die Konstruktion neuer Produkte oder die Entwicklung von Hard- und Software. Diese Berater erzielen ein höheres Gehalt als in einer Festanstellung beim Kunden und genießen darüber hinaus – insbesondere in großen Konzernen – erhebliche Freiheiten, etwa was Prozesse oder Arbeitszeitregelungen betrifft. Vor diesem Hintergrund ist das Risiko, dass solche Fremdarbeitskräfte auf Einstellung klagen, denkbar gering. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz allerdings differenziert nicht zwischen Hilfskräften und hochbezahlten Spezialisten, weshalb Unternehmen zur Absicherung gegen Klagen zumeist Regeln aufstellen, die in gleicher Weise für alle Fremdarbeitskräfte anzuwenden sind. Dazu zählen häufig Punkte wie:

Interne Mitarbeiter dürfen nicht im selben Raum (oder sogar im selben Gebäude)

sitzen wie Fremdarbeitskräfte. Direkte Kommunikation zwischen internen und externen Mitarbeitern ist verboten und wird durch "Repräsentanten" ersetzt. Strikte Arbeitsteilung: Interne Mitarbeiter kümmern sich um Anforderungsdefinition und Qualitätssicherung, die Fremdarbeitskräfte übernehmen die Implementierung.

Verträge müssen als Festpreisvertrag gestaltet werden (Werkvertrag) und legen neben den Kosten auch Dauer und Umfang vermeintlich exakt fest.

Falsche Richtlinien hemmen Forschung und Entwicklung

Derartige Regelungen laufen jedoch der üblichen Situation in Forschung und Entwicklung zuwider. Spezifizierte Anforderungen sind hier häufig unvollständig, sowohl was die Fachlichkeit als auch was die technische Umsetzung angeht. Außerdem lassen sich Aufgaben nicht einfach und eindeutig zwischen Einzelpersonen aufteilen, da erst durch das Zusammenspiel eines interdisziplinären Entwicklungsteams – also von Vertretern aus Programmierung, Qualitätssicherung

und Anforderungsanalyse – gute Lösungen entwickelt werden können. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist die direkte Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten einschließlich des Kunden, durch die falsche Annahmen und Fehler in der Umsetzung frühzeitig korrigiert werden können. Unter der Überschrift "agile Methoden" feiert dieses Grundprinzip derzeit einen weltweiten Siegeszug in Entwicklungsbereichen aller Branchen.

Wenn nun interne Mitarbeiter nicht mehr im selben Raum sitzen wie Fremdarbeitskräfte, fällt die Kommunikation zunehmend schwer. Das wiederum erhöht die Anzahl der Missverständnisse, was zu Fehlern führt. Außerdem entsteht ein "wir-und-die"-Gefühl, was sich negativ auf Vertrauen und Qualität auswirkt. Verstärkt wird dieser Effekt, wenn interne und externe Mitarbeiter nicht mehr direkt miteinander sprechen dürfen: Der Repräsentant auf Kundenseite kommuniziert, was er von seinen Stakeholdern verstanden hat. Der Repräsentant auf Lieferantenseite gibt das, was er davon aufgenommen hat, weiter an das Team, das wiederum um-

setzt, was es für richtig hält. Unstimmigkeiten fallen dadurch lange nicht auf. Aufgrund der strengen Arbeitsteilung stören sich die externen Fachkräfte nicht daran, schließlich sind sie nur für die Implementierung zuständig. Verantwortung für das finale Produkt übernimmt hier niemand – zumal sich durch die Abgrenzung weder zum Auftraggeber noch zum Projekt eine persönliche Beziehung entwickeln kann.

Wenn darüber hinaus in Verträgen die Dimensionen Kosten, Dauer und Umfang exakt festgelegt werden, geschehen drei Dinge: Erstens nimmt sich der Auftraggeber faktisch selbst die Möglichkeit, bei neuen Erkenntnissen Anforderungen umzupriorisieren oder auf veränderte Markterfordernisse zu reagieren. Zweitens wird



Abb. 1: Viele Firmen kaufen sich teuer externe Experten ein – und knebeln sie dann durch übervorsichtige Regularien.

Oft aus dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz abgeleitete Maßnahmen und ihre Auswirkungen

Unternehmensregel	Auswirkungen in innovativen Entwicklungsprojekten
Interne Mitarbeiter dürfen nicht im selben Raum (oder sogar im selben Gebäude) sitzen wie Fremdarbeitskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation ist erschwert • Direkte Kommunikation wird durch schriftliche ersetzt • Zahl der Missverständnisse steigt • Fehlerrate steigt, Qualität sinkt • Abgrenzung der Standorte gegeneinander • Vertrauen sinkt
Direkte Kommunikation zwischen internen und externen Mitarbeitern wird verboten und durch "Repräsentanten" ersetzt	<ul style="list-style-type: none"> • Flüsterposteffekt: Jeder kann nur das weitergeben, was er verstanden hat • Direkte Rückfragen sind unmöglich • Unstimmigkeiten fallen lange nicht auf
Strikte Arbeitsteilung: Interne Mitarbeiter kümmern sich um Anforderungsdefinition und Qualitätssicherung, die Fremdarbeitskräfte übernehmen die Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Verantwortungsgefühl für das Gesamtergebnis • Kein Verantwortungsgefühl für die Menschen auf der Anforderungs- bzw. Umsetzungsseite • Unklare Gesamtvision • Geringe Bereitschaft, sich übermäßig anzustrengen
Verträge müssen als Festpreisvertrag gestaltet werden (Werkvertrag) und legen neben den Kosten auch Dauer und Umfang exakt fest	<ul style="list-style-type: none"> • Umpriorisieren ist sehr zeitaufwändig und mit zusätzlichen Kosten belastet • Reaktion auf veränderte Markterfordernisse erschwert • Langer Prozess, bis die eigentliche Entwicklung startet • Höhere Kosten durch eingepreistes Risiko • Verminderung von Qualität bei Projektdruck • Geschäftsmodelle, die den "richtigen" Umsatz erst mit Folgeaufträgen machen

Abb. 2: Auswirkungen von Regelungen zur Fachkräfteüberlassung auf Entwicklungsprojekte

Quelle: NovaTec Consulting GmbH

der Auftragnehmer einen erheblichen Sicherheitszuschlag in seinen Festpreis einrechnen, denn nur so kann er das Risiko der Umsetzungsunsicherheit handhaben. Drittens wird das umsetzende Team bei steigendem Projektdruck anfangen, im Zweifel die Qualität zugunsten der Einhaltung von Terminen zu reduzieren. Provokant formuliert zahlt der Kunde also zu viel für qualitativ schlechte Features, die er darüber hinaus teilweise gar nicht

mehr braucht, weil sich der Markt längst bewegt hat.

Volatile Märkte erfordern Flexibilität

Vor dem Hintergrund des härter werdenden internationalen Wettbewerbs sind solche Innovationseinschränkungen heutzutage nicht mehr hinnehmbar – vor allem, da Marktvorstöße immer häufiger von unerwarteter Seite kommen, wie das autonom fahrende Auto von Google

oder der 3D-Drucker, mit dem bald jeder Ersatzteile selbst herstellen kann. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis solche disruptiven Entwicklungen auch die deutsche Automobilindustrie treffen, die dann in der Lage sein muss, schnell zu reagieren. Um die dafür notwendige Innovationskraft sicherzustellen, müssen jedoch die globalen Regelungen für Fremdarbeitskräfte an die betriebliche Realität angepasst und vor allem differenzierter gestaltet werden.

Zunächst gilt es, die Risiken für das eigene Unternehmen zu analysieren und nach Arten von Fremdarbeitnehmern aufzuteilen. Während beispielsweise in der Endmontage das Risiko für eine Übernahme-Klage hoch ist, besteht diese Gefahr bei einem Softwareentwickler eher weniger. Die Folgekosten einer solchen Klage lassen sich recht gut beziffern und gegen die erhöhten Projektkosten stellen. Für die verschiedenen Gruppen können daher eigene Regelungen in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext getroffen werden. Im Bereich der Forschung und Entwicklung sollten unbedingt Dienst- oder Werkverträge mit flexiblem Umfang genutzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass keine arbeitsvertraglichen Weisungen vom Auftraggeber gegenüber dem Fremdarbeitnehmer ausgesprochen werden. Insbesondere müssen alle Kommunikationshemmnisse abgeschafft und gemeinsam arbeitende Projekt-Kollegen unabhängig vom Arbeitgeber an einen Tisch gesetzt werden. Ziel muss eine direkte Form der

Zusammenfassung der Lösungsansätze

- Analyse der Risiken nach Gruppen von Fremdarbeitnehmern
- Bildung von geeigneten Risikoklassen
- Erstellung von individuellen Regelungen für die einzelnen Risikoklassen
- Einwirken auf die Politik, um Rechtssicherheit zu schaffen
- Einsatz von Dienstverträgen oder Werkverträgen mit flexiblem Umfang (feste übergeordnete Ziele, flexible Details) im Bereich von Forschungs- und Entwicklungsprojekten
- Einsatz von interdisziplinären Teams
- Eliminierung von Kommunikations-Relais und Wiedereinführung direkter Kommunikation
- Betrachtung der Total Cost of Ownership statt nur der Implementierungskosten

Abb. 3: Lösungsansätze für differenzierte Regelungen zur Fachkräfteüberlassung

Kooperation in interdisziplinären Teams sein.

Grundsätzlich sollte in jedem Fall der Unternehmenserfolg im Vordergrund stehen: Wenn dieser stärker vom Projekterfolg als von den Folgen einer potentiellen Klage abhängt, sollte das Unternehmen bewusst ein paar Risiken eingehen. Diese ließen sich vermindern, wenn die Konzerne direkt oder über Branchenverbände auf die Politik einwirken, um Rechtssicherheit zu erreichen. So könnte eine Regelung gefunden werden, die es Fremdarbeitskräften mit einem signifikant höheren Gehalt als dem interner Mitarbeiter unmöglich macht, sich einzuklagen, oder die ein Einklagen bei plötzlichem Konjunkturabschwung ausschließt. Zu guter Letzt müssen die Unternehmen verstärkt dazu übergehen, die gesamten Kosten, die über den Lebenszyklus eines Produktes anfallen, zu berücksichtigen (Total Cost

of Ownership). Auf diese Weise wird eine einseitige Betrachtung der initialen Implementierungskosten vermieden und mit den später während Betrieb, Wartung und Weiterentwicklung des Produktes anfallenden Kosten ausbalanciert. In vielen Fällen könnten Unternehmen mittel- bis langfristig Geld sparen, wenn sie kurzfristig etwas mehr in Qualität und Wartbarkeit investieren würden. Das muss bei der Definition von Regelungen für Fremdarbeitskräfte berücksichtigt werden.

Fazit

Die aktuellen Regelungen zur Risikominimierung bei der Beschäftigung von Fremdarbeitskräften sind für einige Gruppen von Arbeitnehmern angemessen – nicht jedoch für den Sektor Forschung und Entwicklung. Um mit den immer schneller werdenden Innovationszyklen und disruptiven Markteintritten Schritt halten zu können, müssen Unternehmen Wege finden, die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, ohne sich selbst ihrer Innovationskraft zu berauben. Dies ist über eine differenzierte Betrachtung der Risiken und gezielte Maßnahmen für unterschiedliche Gruppen von Fremdarbeitern bereits heute möglich. Parallel dazu ist die Politik gefragt, den Standort Deutschland zu stärken, indem sie das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz besser differenziert, um seine Anwendbarkeit zu vereinfachen. ■

Der Autor

Dominik Maximini ist Spezialist für das Thema „Agile Methoden“ und Autor mehrerer Bücher und Fachartikel. Er ist bei der NovaTec Consulting GmbH als Senior Managing Consultant und Competence Area Manager beschäftigt. Einer seiner Beratungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegt auf der Entwicklung klassischer Unternehmen hin zu agilen Organisationen. In den vergangenen Jahren betreute er in diesem Bereich Kunden unterschiedlicher Branchen, die meisten davon aus der Automotive-Industrie.

Kontakt: www.novatec-gmbh.de

