

# Arbeiten, aber anders

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit – auch hierzulande ist es damit bald vorbei. Immer mehr Unternehmen lagern Produktion und Dienstleistungen aus, um so teure Tarifverträge zu umgehen. Auch die Leiharbeit boomt. Experten sagen: Der Trend wird sich noch verstärken.

**P**eter Dussmann, 58, hat es zu etwas gebracht, und das kann jeder sehen. Am Rande Berlins residiert seine Firma in einem kleinen Schloß mit Stuck, Statuen und Seeblick, dort wohnte einst Stasi-Chef Erich Mielke.

Im fernen Kalifornien, an den Hängen von Hollywood, leistet der Unternehmer sich ein Zweithaus unweit der Villa von TV-Star Thomas Gottschalk. Berührungängste sind dem Selfmademan fremd: „Unsere Frauen verstehen sich gut.“

Vor drei Jahrzehnten, als Dussmann seine Karriere begann, beschäftigte der gelernte Buchhändler gerade eine Handvoll Mitarbeiter in einer Fensterputzkolonne, heute gebietet er über ein Heer von 37 000 Menschen in 17 Ländern – Dussmann beschäftigt Europas größte Servicetruppe.

Die Pedus-Gruppe macht all das, was andere Konzerne früher selber erledigt haben: die Putzkolonnen, die Kantinendienste, die Wachabteilungen. Dussmanns Helfer betreiben Werksfeuerwehren, stellen Haus-

profitiert von einem Trend, der Gewerkschafter und viele Arbeiter in Angst und Schrecken versetzt: Das Zauberwort in den Chefetagen heißt Outsourcing.

Wie in den USA, den Niederlanden oder Großbritannien setzen Deutschlands Unternehmen verstärkt auf mobile Einsatzkommandos, die je nach Bedarf im Betrieb aktiv werden. Die Stammebelegschaft alten Typs wird immer kleiner, neue Jobs entstehen außerhalb der Konzerne.

Da übernehmen Subunternehmer das Eintreiben von Geldforderungen, die Organisation von Rechenzentren oder andere Serviceleistungen. Da lagern Konzerne ganze Fertigungsabteilungen aus und bringen sie in rechtlich selbständige Firmen ein. Da wächst auch das Heer der flexiblen Leiharbeiter, die sich bei Zeitarbeitsfirmen verdingen. „Outsourcing“, urteilt BUSINESS WEEK, „ist die Wachstumsindustrie der neunziger Jahre.“

Der Vorteil der Flex-Arbeiter: Sie sind oft billiger als festangestellte Kräfte. Vor allem aber: Sie sind schneller zu heuern und zu feuern. Die Arbeitgeber bedienen sich dieser mobilen Einsatzkommandos nur zu gern, denn so können sie müheles ihre teuren Haustarifverträge umgehen.

Den Gewerkschaften ist die neue Flexibilität ein Graus: Sie verlieren in den Betrieben weiter an Bedeutung. Ihre kunstvoll ausgehandelten Tarifverträge gelten für immer weniger Erwerbstätige.

Der in der vergangenen Woche bekanntgewordene Plan von Volkswagen, eine Dienstleistungs-GmbH mit billigeren Löhnen zu gründen, hat der Debatte um das Auslagern von Arbeitskräften neuen Schub gegeben. Kantinen-, Wach-, und Wartungspersonal sollen in diese VW-Tochtergesellschaft ausgegliedert werden, zudem könnte in der Dienstleistungsfirma eine flexible Fließbandtruppe entstehen, die zwischen den Werken ausgetauscht wird und Produktionsschwankungen ausgleicht.

Diese Arbeiter würden nicht nach dem lukrativen Haustarifvertrag von Volkswagen bezahlt, sondern nach dem günstigeren Flächentarifvertrag in Niedersachsen. Der Autokonzern könnte dadurch rund fünf Mark pro Stunde und Arbeiter einsparen.

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit – dafür hatten die Gewerkschaften gestritten und

gestreikt. Viele – nicht nur bei VW – sind ernsthaft besorgt: Ist das alte Gleichheitsideal passé? Wer schützt in einer zweigeteilten Arbeitswelt jene, die draußen vor dem Werkstor stehen? Beginnt eine neue Ära von Unternehmerwillkür, in der Gewerkschaften und Tarifverträge keine Rolle mehr spielen?

Die Befürworter der neuen Flexibilität verweisen auf die unvermeidliche Anpassung an den globalen Wettbewerb. Sie fragen mit der gleichen Berechtigung zurück: Werden durch flexible Beschäftigungsmodelle nicht Jobs bewahrt, die sonst ins Ausland abwandern würden? Entstehen durch die Flex-Arbeiter nicht sogar zusätzliche Stellen – wie in den USA?

Fest steht: Deutschland steckt mitten in einem gewaltigen Strukturwandel, das Ende der Industriegesellschaft alten Typs hat längst begonnen. Starre Arbeitszeiten, Stammebelegschaften, lebenslanger Arbeitsplatz in einer Firma: all das gehört für viele schon der Vergangenheit an.



D. GUST / ZENIT

## Dienstleister Dussmann

„Die Deutschen müssen umdenken“

meister und haben als Bodenpersonal ganze Flughäfen unter Kontrolle. Demnächst ist Dussmann auch für die Verpflegung der Bundestagsabgeordneten in Berlin zuständig.

Rund 1,6 Milliarden Mark setzte Dussmann 1996 um, Jahr für Jahr wächst seine Firmengruppe mit zweistelliger Prozentrate: „Wir können eben viele Dinge einfach rationeller, flexibler und billiger erledigen als die Betriebe mit ihrem eigenen Personal.“ Der Dienstleister aus Berlin



T. KLING / ZEITENSPIEGEL

## Autozulieferer Berger

„Am unteren Ende der Tarife“

Mehr Flexibilität – bei den Löhnen, den Arbeitszeiten und in der betrieblichen Organisation – ist unvermeidlich. Ohne solche Reformen wird Deutschland zum Industriemuseum – schön sozial für die Noch-Beschäftigten, trostlos für jene Menschen, deren Job nach Asien verschwand oder durch Robotereinsatz überflüssig wurde.

Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) aus Boston entwarf ein Szenario der Arbeitswelt im Jahre 2010. Das Zeitalter der „Dinosaurier“ wie Siemens und



**Volkswagen-Arbeiter in Emden:** Ist das Gleichheitsideal der Gewerkschaften bald passé?

H. SCHWARZBACH / ARGUS

Sony ist in der Vision der Forscher vorüber. Statt dessen entwickelt sich ein Netzwerk kleiner Firmen und Teams, die nur für kurze Zeit gemeinsame Projekte betreiben.

Die Realität ist der Utopie schon weitgehend gefolgt: Outsourcing ist kein Sparprogramm für Hilfsjobs mehr.

Computer-Dienstleister wie Digital Equipment führen für andere Firmen komplette EDV-Abteilungen; die Großbanken können sich die Sonderkonditionen bei ihren Direktbanken nur leisten, weil für deren Personal nicht der üppige Tarifvertrag fürs Geldgewerbe gilt: kein 13. Monatsgehalt, kein Urlaubsgeld und nur 16 statt 23 Mark pro Stunde.

Die großen Konzerne gliedern aus, wo immer sie können: bei Bayer, Continental oder Siemens. Auch der Autohersteller Mercedes fertigt seine Cabrio-Dächer neuerdings in einem gemeinsamen Joint-venture mit Porsche.

Die neue Firma übernahm zwar die Belegschaft, nicht aber die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband. Für ein Viertel der Beschäftigten in Hamburg gilt noch der alte Tarifvertrag, am zweiten Standort bei Stuttgart bekommen die Mitarbeiter hingegen einen Vertrag neuer Art: Bezahlt wird, so Geschäftsführer Wolfgang Berger, „an der unteren Grenze des Tarifrechts“, gearbeitet wird 40 Stunden statt der üblichen 35 Stunden pro Woche.

Auch Überstundenzuschläge sind faktisch vom Tisch, die gewerblichen Arbeiter haben ein Jahres-Arbeitszeitkonto. Ist viel zu tun, wird viel geschafft, gibt es mal ein Loch, dürfen sie die Beine hochlegen.

Selbst die einst so betuliche Lufthansa hat in den vergangenen zwei Jahren 17 neue Tochterfirmen gegründet, von der Technik AG bis zur Fracht AG. In einem Teil seines Imperiums hat Firmenchef Jürgen Weber die Tarifverträge längst geknackt.

So bedienen Billigflieger wie Augsburg Airways und Cimber Air unter dem Label „Team Lufthansa“ immer mehr Neben-

strecken. Obwohl sie unter dem Kranich-Logo fliegen, erhalten Piloten und Kabinenpersonal deutlich weniger Geld.

Selbst im Öffentlichen Dienst kommt das Outsourcing in Mode. In den neuen Bundesländern haben finanzknappe Kommunen Tochterfirmen für den öffentlichen Nahverkehr gegründet – und umgehen so den Stundenlohn von 33 Mark nach Bundesangestelltentarif. Busfahrer erhalten nur noch 18 Mark pro Stunde – und damit rund 20 000 Mark weniger im Jahr.

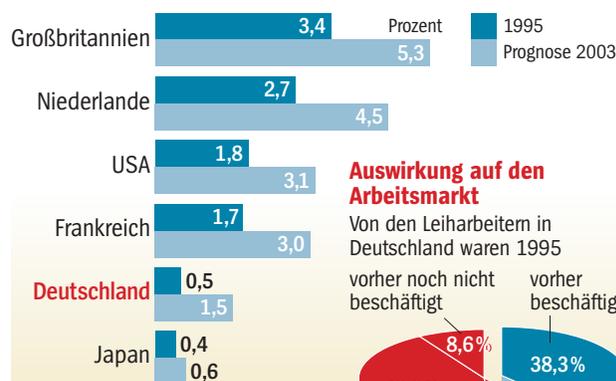
Beim Outsourcing geht es nicht nur darum, Lohnkosten zu senken oder Sonderleistungen auszuhebeln. Oft soll ein Betrieb mit seinem Wissen und dem teuren Maschinenpark auch nur effizienter genutzt werden.

So unterhält Mercedes acht ausgegliederte Firmen, in denen von der Arbeitszeit bis zur Bezahlung durchweg die gleichen Vereinbarungen gelten wie im Mutterkonzern. Der Unterschied: Nun werden auch Kunden außerhalb des Mutterhauses akquiriert. Bei der EMCtech GmbH, Spezialist im Auffinden störender elektromagnetischer Ströme im Motor, lassen nun sogar BMW und Volkswagen ihre Aggregate testen.

Mittlerweile ist in Deutschland eine ganze Branche entstanden, die vom Trend zur Flexibilität profitiert. Rund 3500 Vermittler von billigen Arbeitskräften bieten inzwischen ihre Dienste an, etwa

## Moderne Zeiten

Anteil der Leiharbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten

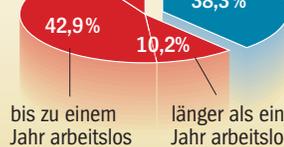


### Auswirkung auf den Arbeitsmarkt

Von den Leiharbeitern in Deutschland waren 1995

vorher noch nicht beschäftigt

vorher beschäftigt



Quelle: Bundesverband Zeitarbeit

180 000 „Leiharbeiter“ sind derzeit unter Vertrag. Allein 1996 setzte die Branche rund sieben Milliarden Mark um.

Selbst bei der Post sind bereits Briefträger von Zeitarbeitsfirmen unterwegs. Die Zustellung von Katalogen ist in Berlin schon ganz an Randstad Zeit-Arbeit vergeben. Besonders gut im Geschäft sind die Verleiher in den Krisenbranchen Elektro und Stahl. „Da gibt es keine Personalreserven mehr“, sagt Ludwig Vogeler vom Münchner Ifo-Institut.

Die Mobilarbeiter verdienen durchschnittlich 20 bis 30 Prozent weniger als ihre Kollegen in den Betrieben, sie unterliegen keinem Tarifvertrag. Doch für rund ein Drittel führt der Zeitjob anschließend direkt in eine feste Stelle.

Deshalb haben auch Arbeitsämter längst ihren Widerstand gegen die einst als Sklavenhändler verschrienen Zeitarbeitsfirmen aufgegeben. In Nordrhein-Westfalen gibt es seit 1995 gar ein öffentliches Pilotprojekt für Leiharbeit, das sich zudem an die Tarifverträge hält – die Start Zeitarbeit NRW GmbH mit 33 Vermittlungsbüros. Gewerkschaften, Kommunen und Verbände wollen so Arbeitslosen die Rückkehr in den Jobmarkt ermöglichen.

Die Idee stammt aus den Niederlanden: Was hierzulande noch der Gewöhnung bedarf, ist jenseits der Grenzen längst gang und gäbe. „Die Niederlande“, urteilt Bernhard Jagoda, Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, „sind uns mit ihrem flexiblen Arbeitsmarkt Meilen voraus.“

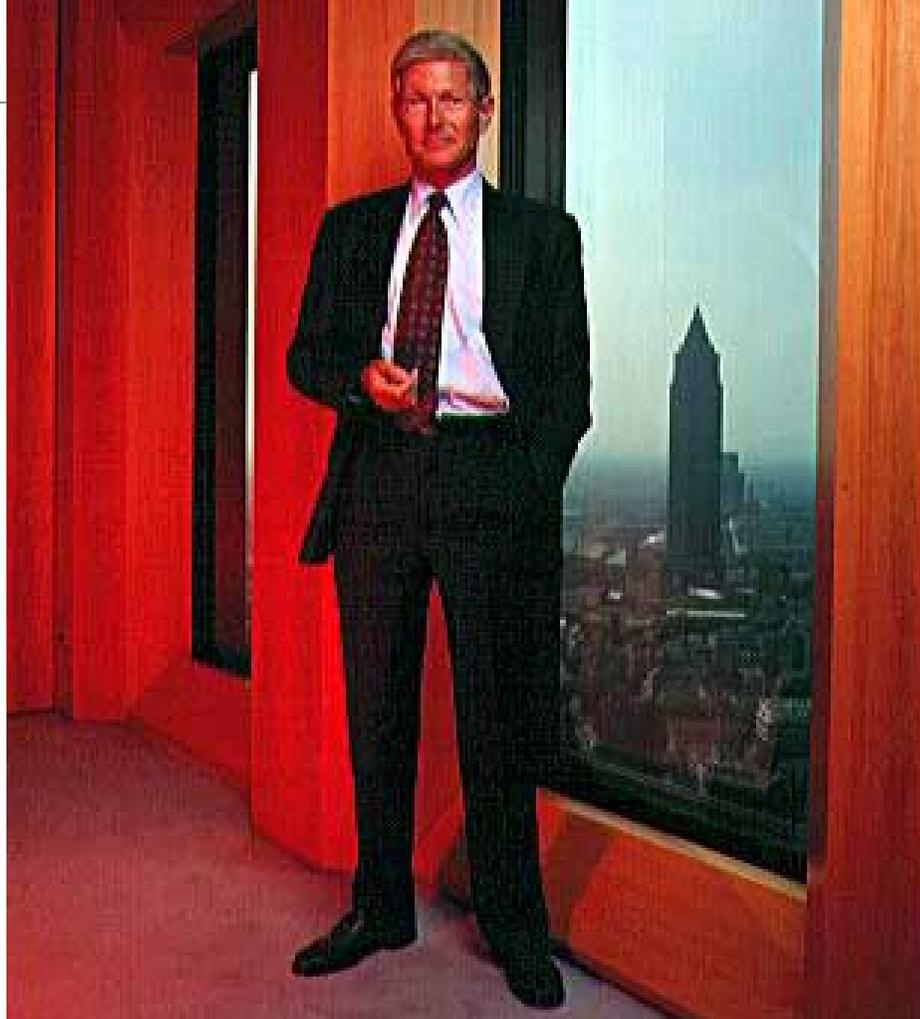
Ein Drittel aller Beschäftigten hat eine Teilzeitstelle, jeder vierte war schon mal für eine Leiharbeitsfirma tätig – dank der flexiblen Arbeitskräfte gelang es Premier Wim Kok (Motto: „Arbeit, Arbeit, Arbeit“), die Arbeitslosigkeit seit 1994 deutlich zu senken.

Als echtes Vorbild gelten vielen Firmenchefs allerdings die USA. Dort stehen allein beim Branchenführer Manpower über 550 000 Menschen in Lohn und Brot – mehr als beim Autokonzern General Motors. Die Leihfirma ist der größte Arbeitgeber der Vereinigten Staaten.

„Es dauert wohl noch etwas“, sagt Diethelm Bender, Chef der deutschen Manpower-Tochter, „aber wir werden hier ähnliche Verhältnisse bekommen.“ Für Deutschland prognostiziert das ifo-Institut bis zum Jahr 2000 einen Anstieg der Leiharbeitsplätze um 100 Prozent.

Auch das Verlagern von Serviceleistungen und Teilen der Produktion in Tochterfirmen wird weitergehen. In allen großen Unternehmen basteln die Experten an Outsourcing-Konzepten. Klaus Mangold, Chef der Daimler-Dienstleistungstochter Debis, sieht fast überall „Nachholbedarf“.

Der Berliner Dienstleister Peter Dussmann wird davon weiter profitieren. Für den Widerstand der Gewerkschaft hat er nur wenig Verständnis: „Die Deutschen müssen endlich lernen, umzudenken.“ ♦



Deutsche-Bank-Vorstand Cartellieri: „Dann müsste ich ja die ganze Wahrheit sagen“

BANKEN

## Sprecher ohne Mandat?

Zwist in der Spitze der Deutschen Bank – und das erstmals öffentlich. Der Grund: Die feindliche Übernahme von Thyssen war im obersten Führungszirkel nicht genehmigt.

Seinen Abschied aus dem Vorstand der Deutschen Bank in wenigen Wochen hatte sich Ulrich Cartellieri anders vorgestellt. Neuen Herausforderungen wollte sich der 59jährige Jurist und Volkswirt widmen, zu neuen Ufern aufbrechen, solange man noch schwimmen kann.

Die Chancen standen gut. Jahrelang hatte der renommierte Fachmann an Karriere und Image gebastelt. In der Industrie genoß Cartellieri hohes Ansehen als integrierter Gesprächspartner. Auch auf dem sonst so schwierigen Terrain der Politik konnte der Manager Punkte sammeln, er wurde 1993 sogar als möglicher Wirtschafts- oder Finanzminister gehandelt.

Seit knapp zwei Wochen ist der makellose Ruf dahin. Der Versuch der Deutschen Bank, den Krupp-Konzern bei der Übernahme des Konkurrenten Thyssen zu unterstützen, kratzt am Image des Bankers.

Kritiker, nicht nur aus den Reihen der Gewerkschaften, verdächtigen Cartellieri,

seinen Bankkollegen intime Daten des Thyssen-Konzerns zugespield zu haben, dessen Aufsichtsrat er jahrelang angehörte. Erstmals kam es zu Massendemonstrationen vor der Bankzentrale in Frankfurt. „Herr Cartellieri, sind Sie die Mafia?“ stand auf den Transparenten.

Am Donnerstag vor Ostern trat der Banker von seinem Mandat als Thyssen-Aufsichtsrat zurück – und verschwand entnervt in den Urlaub.

Selbst seine Kollegen im Vorstandsgremium hatten ihn im Stich gelassen. Seine Erklärung gegenüber dem SPIEGEL, er habe intern vor einer feindlichen Übernahme gewarnt, wurde von der Pressestelle des Geldhauses kühl dementiert: „Die Behauptungen zur Rolle von Herrn Cartellieri entsprechen absolut nicht den Tatsachen.“

Hintergrund der schroffen öffentlichen Rüge: Im Vorstand der Deutschen Bank gilt, wie bei sonst keinem deutschen Großunternehmen, ein striktes Konsens-