

# STUDY

Study 430 · Oktober 2019

## MITBESTIMMUNG OHNE MITBESTIMMUNGSRECHTE?

Erkenntnisse aus zwei Fallstudien zum Insourcing von  
Onsite-Werkverträgen im Einzelhandel

Markus Hertwig und Carsten Wirth

Eine Veröffentlichung aus dem  
Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung

Dieser Band erscheint als 430. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 430 · Oktober 2019

## MITBESTIMMUNG OHNE MITBESTIMMUNGSRECHTE?

Erkenntnisse aus zwei Fallstudien zum Insourcing von Onsite-Werkverträgen  
im Einzelhandel

Markus Hertwig und Carsten Wirth

---

# Abschlussbericht des Forschungsprojektes „Onsite-Werkvertragsvergabe im Einzelhandel. Strategien, Praktiken und Auswirkungen im Zeitverlauf“

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte?“ von Markus Hertwig und Carsten Wirth ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-345-4

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>Veränderungen in der Branche „Einzelhandel“</b>	<b>12</b>
<b>Fallstudien</b>	<b>15</b>
SB-Warenhaus Süd: Der Onsite-Werkvertrag als Managementfehler	15
SB-Warenhaus Nord: Rücknahme der Werk- vertragsarbeit auf Druck von Betriebsrat und Belegschaft – Insourcing und interne Reorganisation	33
<b>Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen</b>	<b>44</b>
<b>Fazit</b>	<b>51</b>
<b>Literatur</b>	<b>54</b>
<b>Autoren</b>	<b>58</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	
Tabelle 1: Fallbetriebe und Interviews	11
Tabelle 2: Vergleich der Fallbetriebe	45
Tabelle 3: Mögliche Machtmittel des Betriebsrats	49
Tabelle 4: Mögliche Fehler beim Management von Onsite-Werkverträgen	50

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Werkverträge schienen lange Zeit als probates Mittel für Unternehmen, um Kosten zu senken, die Personalflexibilität zu erhöhen und wenig produktive Aufgaben wie die Koordination und Kontrolle von Arbeit auf Subunternehmen zu verlagern. Zwei neuerliche Regulierungen haben die Rahmenbedingungen für den Einzelhandel im Hinblick auf die Vergabe von Werkverträgen seit 2015 jedoch gravierend verändert: Die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns und Tarifabschlüsse für durch Insourcing wieder eingegliederte Beschäftigte in der Warenverräumung, die niedrigere Löhne als bisher für diese Tätigkeiten vorsehen. Vor dem Hintergrund dieser neuen Rahmenbedingungen untersucht die Studie Prozesse der Rücknahme von Onsite-Werkverträgen anhand zweier Fallbeispiele aus dem Einzelhandel.

Der Bericht zeigt, dass die neuen Rahmenbedingungen in den untersuchten Betrieben keinerlei Anreizwirkung entfalteten. Die Ergebnisse lenken vielmehr den Blick auf die Rolle engagierter und kompetenter Betriebsräte, die z. T. in Auseinandersetzung, z. T. im Schulterschluss mit dem Management Probleme der Werkvertragsarbeit auf die Agenda hoben und letztlich auch unter Einsatz innovativer Machtmittel ihr Interesse an einer Wiedereingliederung durchsetzen konnten.

Der Bericht liefert Einblicke in typische Managementfehler beim Einsatz von Werkvertragsarbeit und zeigt vielfältige Handlungsoptionen und Machtquellen auf, die Interessenvertretungen in ihrer Arbeit nutzen können.

## EINLEITUNG

---

In einer wettbewerbsintensiven Branche wie dem Einzelhandel nutzen Unternehmen, die auf Kostenführerschaft setzen, unterschiedliche Möglichkeiten, um Kosten zu senken. Onsite-Werkverträge – so ein erster Befund aus dem im Jahr 2015 abgeschlossenen Projekt „Praktiken der Onsite-Werkvertragsvergabe in Deutschland“ (Hertwig/Kirsch/Wirth 2015a, 2015b; Hertwig/Kirsch/Wirth 2016) – werden insbesondere in der Nahrungsmittelindustrie und im Einzelhandel auch zur Kostensenkung eingesetzt.

Werkverträge schienen lange Zeit als probates Mittel, um Kosten zu senken, die Personalflexibilität zu erhöhen und wenig produktive Aufgaben wie die Koordination und Kontrolle von Arbeit auf Subunternehmen zu verlagern. Allerdings stehen Werkverträge seit einigen Jahren in der Kritik. Das Image der Werkvertragsarbeit litt aufgrund von Medienberichten über skandalöse Arbeitsbedingungen. Die Debatte um Schein-Werkverträge legte illegale Praktiken mancher Werkvertragsnutzer offen. Vermeintliche Vorteile der Werkvertragsnutzung entpuppten sich als Nachteile oder offenbarten zumindest die Ambivalenz dieser Strategien. Darüber hinaus haben vor allem zwei neuerliche Regulierungen die Rahmenbedingungen für Einzelhandelsunternehmen im Hinblick auf die Vergabe von Werkverträgen seit 2015 gravierend verändert. Dies sind (1) die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns und (2) Tarifabschlüsse für durch Insourcing wieder eingegliederte Beschäftigte in der Warenverräumung, die niedrigere Löhne als bisher für diese Tätigkeiten vorsehen. Die Anreizwirkung, vormals per Werkvertrag ausgelagerte Leistungspakete wieder in die Betriebe einzugliedern oder aber zumindest auf alternative Personal- oder Sourcingstrategien auszuweichen, schien durch diese Entwicklungen gestiegen zu sein.

1. Das Lohnniveau von Werkvertragsarbeitskräften, die beispielsweise im Einzelhandel im Bereich der Regalpflege tätig waren, lag bis zur Einführung des Mindestlohns deutlich unter dem Niveau der Vergütung vergleichbarer Stammbeschäftigter. So sah ein Tarifvertrag des Verbands Instore-Logistik e. V., der aus dem Groß- und Außenhandelsverband ausgegründet wurde, mit einer Gewerkschaft des Christlichen Gewerkschaftsbunds im Jahr 2014 einen Lohn von 6,64 Euro vor. Der Unterschied zu 11,74 Euro für gleiche Tätigkeiten im regionalen Einzelhandelsarbeitsvertrag Baden-Württemberg ist beträchtlich. Durch die Einführung und die Anpassung des Mindestlohns, so die Überlegung, sind die Werkunternehmen gezwungen, die Preise, die sie den Einzelhandelsbetrieben für

die Warenverräumung in Rechnung stellen, deutlich anzuheben. Dies wiederum müsste Einzelhandelsbetriebe dazu veranlassen, ihre Make-or-Buy-Strategien in diesem Bereich zu überdenken. Denn die durch Werkvertragsvergabe ermöglichte Kosteneinsparung verringert sich, und der durch die Fremdvergabe verursachte Mehraufwand (u. a. für Koordination und Qualitätssicherung) reduziert Kostenvorteile.

2. Das Insourcing der Warenverräumung wurde auch für tarifgebundene Einzelhandelsunternehmen attraktiver, weil mit dem Tarifvertrag „Warenverräumung“ eine neue (abgesenkte) Tarifgruppe für ingesourcte Verräumtätigkeiten eingeführt wurde. So reduzierten im baden-württembergischen Einzelhandel die Tarifvertragsparteien damals die Bezahlung auf 10 Euro pro Stunde für ingesourcte Tätigkeiten in der Warenverräumung.

Vor dem Hintergrund dieser neuen Rahmenbedingungen untersuchen wir Prozesse der Rücknahme von Werkvertragspraktiken anhand zweier Fallbeispiele aus dem Einzelhandel. Die folgenden Fragen stehen dabei im Zentrum:

- Wie erfolgte in den Fallbetrieben die Rücknahme der Onsite-Werkverträge?
- Inwiefern lassen sich Rücknahmen von Onsite-Werkverträgen auf die Einführung des gesetzlichen Mindestlohnes, tarifvertragliche oder gesetzliche Re-Regulierung von (Onsite) Werkvertragsarbeit<sup>1</sup> zurückführen?
- Wie haben sich die Arbeitsbedingungen der Einzelhandelsbeschäftigten, insbesondere der Regalauffüllkräfte, vor diesem Hintergrund entwickelt?
- Welche Herausforderungen hatten die betrieblichen Akteure bei der Rücknahme von Werkverträgen zu bewältigen?
- Welche Rolle spielten Betriebsräte und Gewerkschaften (auch bei der Kontrolle der Einhaltung der Mindestlohnvorschriften und tarifvertraglichen Regelungen) bei der Wiedereingliederung von per Werkvertrag outgesourcten Leistungen?

Um für die zwei Fallstudien passende Untersuchungsfälle ausfindig zu machen, mussten der eigentlichen Forschungsarbeit – erhebliche – (überwie-

---

1 Das diesbezügliche „Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Gesetze“ ist am 1. April 2017 in Kraft getreten. Das Gesetz beansprucht u. a., eine höhere Rechtssicherheit bei der Abgrenzung zwischen abhängiger und selbstständiger Tätigkeit zu schaffen und das Informationsrecht der Betriebsräte über die Werkvertragspraktiken im Betrieb zu stärken.



gend telefonische) Recherchearbeiten vorgeschaltet werden. Ausgehend von im Vorgängerprojekt (Hertwig/Kirsch/Wirth 2015a, 2015b, 2016, 2018) interviewten gewerkschaftlichen Akteuren als ersten Ansprechpartner/innen wurden diesbezüglich weitere Personen kontaktiert. Trotzdem blieben der Rücklauf bzw. die Bereitschaft gering, an Fallstudien teilzunehmen.

Über die Gründe lässt sich nur spekulieren: Möglicherweise scheut das Management eine Reflexion „gescheiterter“ Projekte – oder die Analyse des „outsourcing failure“ (Cabral/Quelin/Maia. 2014). Gleichwohl geben die Einsichten von Interessenvertretungen einen tiefen Einblick in die tatsächlichen Arbeitsbedingungen auf diesen „dark sides of inter-firm networks“ (Munir et al. 2017). Zudem widerspricht der Personaleinsatz in Werkvertragsunternehmen und die damit verknüpften Arbeitsbedingungen dem deutschen Modell „gelebter sozialer Marktwirtschaft“ (Thalemann 2011) und erinnert stärker an Praktiken des Personaleinsatzes formal Geringqualifizierter in liberalen Marktökonomien wie den USA (Hall/Soskice 2001). Letztlich ist die Anzahl der zurückgenommenen Onsite-Werkverträge in der Warenverräumung vermutlich relativ gering. Interne Unterlagen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft zeigen, dass beispielsweise in einem Landesbezirk nur drei (!) Rücknahmen von der Absenkung der Entgelte für ingsourcte Beschäftigte in der Warenverräumung Gebrauch machten (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2018), was darauf schließen lässt, dass – wie unsere frühere Studie zeigt (Hertwig et al. 2015a, b) – neben den Kostenaspekten auch andere Motivationen eine Rolle für die Nutzung von Werkvertragsarbeit spielen.

Wir präsentieren unsere Ergebnisse in zwei Fallstudien<sup>2</sup>. Diese basieren auf leitfadengestützten Interviews. [Tabelle 1](#) gibt einen Überblick über die geführten Interviews:<sup>3</sup>

Im Weiteren führen wir in die Besonderheiten der Branche Einzelhandel ein. Daran anschließend werden die Fallstudienbefunde referiert. Sie zeigen, dass vor allem (vom Management selbst verursachte) Qualitäts-, Effektivitäts-

---

2 Alle in den Interviewzitate angeführten Namen sind verändert, um die Anonymität unserer Gesprächspartner/innen zu gewährleisten.

3 Die Analyse der leitfadengestützten Interviews knüpft – wie die Vorgängeruntersuchung – an strukturationstheoretische Überlegungen an (grundlegend dazu Giddens 1988) und untersucht die sozialen Praktiken (des Managements von Onsite-Werkverträgen und von (über-) betrieblichen Interessenvertretungen), also das wiederkehrende Handeln der relevanten Akteure (für theoretisch Interessierte vgl. dazu Hertwig et al. 2018; Windeler 2001; die Beiträge in Sydow/Wirth 2014).

Tabelle 1

**Fallbetriebe und Interviews**

	<b>SB-Warenhaus Süd</b>	<b>SB-Warenhaus Nord</b>
Management	0	1
Betriebsratsmitglieder (im Text als BR oder GBR)	3	3, plus 2 Wiederholungs- interviews
Gewerkschaftssekretäre/innen (im Text als Gew)	1	0
Verbandsvertreter/innen	1	

Quelle: eigene Zusammenstellung

und Effizienzprobleme für die Rücknahme von Onsite-Werkverträgen verantwortlich sind, die aber machtvoll von der betrieblichen Interessenvertretung in der Arena Betrieb thematisiert werden. Wir diskutieren unsere Befunde und ziehen Schlussfolgerungen für Management, Betriebsräte und Gewerkschaften.

## VERÄNDERUNGEN IN DER BRANCHE „EINZELHANDEL“

---

Die Branche „Einzelhandel“ befindet sich seit Jahren in einem Strukturwandel, mit dem der Bedeutungsverlust etablierter Betriebsformen – und damit von Betrieben mit Betriebsrat und Tarifbindung – einhergeht (vgl. auch Nitt-Drießelmann 2013, S. 18; Klein et al. 2016; zur Entwicklung der Tarifbindung im Einzelhandel vgl. z.B. Dummert 2013). So sinkt beispielsweise im Non-Food-Einzelhandel der Marktanteil der Warenhäuser am Einzelhandelsumsatz. Andere Betriebsformen, z. B. Fachmärkte wie Saturn Hansa und Media Markt, konnten im gleichen Zeitraum ihren Umsatzanteil erhöhen (vgl. Glaubitz 2018). Der Bedeutungszuwachs des Online-Handels wiederum bedroht diese Angebotsformen im Einzelhandel (vgl. die Zahlen in Glaubitz 2011, S. 17) und belegt die besondere Dynamik in diesem Feld. Zuweilen geht dies mit einer „Kannibalisierung“ des stationären Einzelhandels in Einzelhandelskonzernen einher. Unternehmungen versuchen „auf allen Kanälen“ (Haderlein 2012), also online und offline zum Kunden zu kommen (vgl. auch Nitt-Drießelmann 2013).

Es kommt im bundesdeutschen Einzelhandel immer wieder zu Insolvenzen von Großunternehmungen wie Karstadt-Quelle oder Schleckler, so dass der Einzelhandel in florierende Unternehmungen (z. B. Amazon) bis hin zu Sanierungsfällen (aktuell: Real SB-Warenhäuser und Galeria Kaufhof<sup>4</sup>) segmentiert ist. Parallel dazu erleben „alte“ Betriebsformen wie Kleinkaufhäuser (s. z. B. Müller) eine Renaissance (vgl. Kobel 2013) und es entstehen in bislang mittelständisch organisierten Bereichen des Handels, z. B. im Handel mit Bio-Lebensmitteln, filialisierte Unternehmungen, die sich ohne Tarifbindung durch eine untertarifliche Bezahlung Wettbewerbsvorteile verschaffen (vgl. Kobel 2011, S. 109).

In wichtigen Bereichen des Einzelhandels ist in Folge von Fusionen ein hoher Konzentrationsgrad der Umsatzanteile mit relevanten Folgen für die Beziehungen zwischen Einzelhandelsunternehmungen und Herstellern feststellbar (Klein et al. 2016). Dies gilt insbesondere für den Lebensmitteleinzelhandel (Duso/von Schlipfbach 2014; Glaubitz 2018).

---

4 Mittlerweile ist Galeria Kaufhof vom Immobilieninvestor Benko bzw. Karstadt übernommen worden.

Die Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Branche haben Auswirkungen auf die Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel, die sich massiv verschlechterten (vgl. Glaubitz 2018). So sank die Zahl der Beschäftigten im Einzelhandel im Zeitraum 2005 bis 2011 um 2,3 Prozent (vgl. WABE-Institut 2012a, S. 3). Begleitet wurde diese Reduzierung des Personals durch seine veränderte Zusammensetzung. Während die Vollzeitbeschäftigung seit 2000 von 50 Prozent auf 33 Prozent sank, stieg die Teilzeitbeschäftigung rasant an (vgl. Glaubitz 2018, S. 152). Das Wachstum der Teilzeitbeschäftigung ist insbesondere durch den Anstieg der geringfügigen Beschäftigung bedingt. Im Ergebnis sind nun 21 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel geringfügig beschäftigt. Diese Beschäftigungsform erreicht im Einzelhandel neue Höchststände (vgl. Hinz 2012) mit entsprechenden Konsequenzen für Beschäftigte (vgl. Voss-Dahm 2009), Interessenvertretungen (vgl. Benkhoff/Hermet 2008) und die unterschiedlich (stark) ausgeprägte Segmentation von innerbetrieblichen Arbeitsmärkten (vgl. Voss-Dahm 2004). Zuweilen greifen Unternehmungen auch auf „Dauerpraktikant/innen“ zurück, um Personalkosten zu reduzieren (vgl. Endres 2014) oder beschäftigen andere Formen von Niedriglöhnern (vgl. Jaehrling et al. 2006, S. 32 ff.; Glaubitz 2018).

Leiharbeit war in Einzelhandelsbetrieben lange Zeit wenig verbreitet, da die vergleichsweise geringen Entgelte im Einzelhandel im Zusammenspiel mit einem Synchronisationsverbot einen Einsatz von Leiharbeiter/innen aufgrund von Transaktionskosten unwirtschaftlich machten (vgl. Wirth 2016; Crimmann/Lehmann 2012). Nach der Deregulierung der Leiharbeit, ihrer Tarifierung auf niedrigstem Niveau und der Vermittlung von Arbeitskräften in Leiharbeit durch die öffentliche Arbeitsverwaltung vor dem Hintergrund verschärfter Zumutbarkeitsregeln, verkürzten Anspruchsdauern von Arbeitslosengeld und des Wegfalls einer statussichernden Arbeitslosenhilfe (vgl. dazu Rosenthal/Bothfeld 2013) verbreitet sich Leiharbeit auch im Einzelhandel. Die vorhandenen Zahlen legen die Vermutung nahe, dass Leiharbeit im Einzelhandel vor allem in logistischen Funktionen, aber auch im Verkauf und für Kassiertätigkeiten genutzt wird (vgl. WABE-Institut 2012a, S. 8).

Über den Einsatz von Werkvertragsunternehmungen in den Einzelhandelsbetrieben, über den – wie für anderen Branchen auch (vgl. z.B. Koch 2012; Lorig 2012) – nur anekdotische Evidenz oder nur wenige Fallstudienbefunde vorlagen (vgl. Brinkmann/Nachtwey 2017), existierten bis vor Kurzem keine genauen Daten. Es wurde davon ausgegangen, dass Werkverträge vor allem im Lebensmitteleinzelhandel und in SB-Warenhäusern verbreitet sind (vgl. WABE-Institut 2012b, S. 7; Klein et al. 2016, S. 128) und sich zuweilen auch auf die Logistik erstrecken. Von den Tätigkeiten her betreffen sie

vor allem Regalauffüll Tätigkeiten und in geringerem Umfang Kassentätigkeiten bzw. die Übernahme des Betriebs von ganzen Filialen nach 20 Uhr (o. V. 2012a, S. 1). Hertwig/Kirsch/Wirth (2015b) zeigen in ihrer quantitativen Befragung, dass Onsite-Werkverträge vor allem in den „Großbetriebsformen“ des Lebensmitteleinzelhandels, also SB-Warenhäusern und Lebensmittel-filialunternehmungen, mit mehr als 50 (!) Beschäftigten auftreten.

Angesichts dieser Veränderungen in der Branche kommt es zu einer erheblichen Verschärfung des Wettbewerbs, der vor allem in den Betriebsformen, die dominant Lebensmittel vertreiben, als Kostenwettbewerb betrieben wird. Onsite-Werkverträge sind dann Ausfluss dieser Strategie. Dies zeigen auch unsere Fallstudienbefunde.

# FALLSTUDIEN

---

## SB-Warenhaus Süd: Der Onsite-Werkvertrag als Managementfehler

### Der Betrieb, die Belegschaft und die Arbeitsbeziehungen

Beim SB-Warenhaus Süd handelt es sich um einen Betrieb eines bundesweit agierenden Einzelhandelskonzerns. Die untersuchte Filiale wurde vor mehr als 30 Jahren von einem regionalen Anbieter übernommen und in die Unternehmung bzw. den Konzern integriert. Den Standort beschreiben Betriebsräte als „grüne Wiese“ (SB-Warenhaus Süd BR1) vor den Toren einer von der Metall- und Elektroindustrie geprägten Metropole. Wie nahezu alle SB-Warenhausunternehmungen (Wirth 2016) verfolgt diese Unternehmung und damit auch am untersuchten Standort eine Strategie der Kostenführerschaft, mit der diese Unternehmung konkurrierenden Warenhäusern mittels Personalkostenvorteilen Marktanteile abnehmen konnte.

Gemessen an der Verkaufsfläche arbeitet diese Filiale mit einer kleinen Belegschaft. Dementsprechend nutzt das SB-Warenhaus Süd unterschiedliche Flexibilisierungsformen, um den Personaleinsatz an den Arbeitsanfall mit der Folge einer Produktivitätssteigerung anzupassen. Von den 90 Beschäftigten sind – wie üblich in dieser Teilbranche des Einzelhandels (Wirth 2016) – 80 Prozent in sozialversicherungspflichtiger Teilzeit beschäftigt; geringfügige Beschäftigungsverhältnisse spielen aufgrund einer Regelung im regionalen Einzelhandelstarifvertrag, der diese Beschäftigungsform auf bestimmte Funktionen, z.B. Auffüllen, beschränkt oder nur auf Wunsch des Beschäftigten ermöglicht, kaum eine Rolle.

Das SB-Warenhaus Süd hat eine schlanke Hierarchie. Unter einem Geschäftsleiter agieren so genannte Warenbereichsleiter für Food und Non-Food-Produkte. Diese werden wiederum in den unterschiedlichen Segmenten des Warenangebots von Teamleitern bei der Umsetzung von zentralen Vorgaben hinsichtlich von Umsatz, Rendite und Personalkosten unterstützt.

Die Belegschaft wird durch Formen des drittbezogenen Personaleinsatzes ergänzt; sie sind in dieser Filiale weit verbreitet. So besetzen Leiharbeiter/innen zahlreiche Kassenarbeitsplätze, insbesondere in den Öffnungszeiten zwischen 18:30 Uhr bis 22 Uhr. Damit umgeht das Management nicht nur die Eingruppierung der Kassierer/innen in der Gehaltsgruppe G III des regionalen

Einzelhandelaristarifvertrages (Endgehalt nach sechs Tätigkeitsjahren 2.879 Euro ab 1. April 2018), sondern auch die Zuschläge für Spätöffnungsarbeit (18:30 Uhr bis 20 Uhr) von 20 Prozent und für die Arbeitszeiten zwischen 20 Uhr und 22 Uhr von 50 Prozent. Parallel dazu baut das Management zusätzliche Ressourcen in Arbeitskämpfen auf, indem es auf eingearbeitete Kassierer/innen, die in Leiharbeit beschäftigt werden, zurückgreifen kann.<sup>5</sup>

Hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen galt diese Filiale früher als „Straflager für Geschäftsleiter“ (SB-Warenhaus Süd Gew1), denn der von allen Beschäftigten geschätzte frühere Betriebsratsvorsitzende war nicht nur juristisch sondern auch politisch hochkompetent. Unter Einbeziehung der Belegschaft, eines gewerkschaftsnahen Rechtsanwaltsbüros und der lokalen HBV- und später ver.di-Geschäftsstelle praktizierte er einen Stil industrieller Beziehungen vom Typ „offene Konfrontation“ (Weltz 1977), bei dem unter Einsatz aller Machtmittel, also auch von Arbeitsgerichten, Einigungsstellen und der Öffentlichkeit, Interessen vertreten werden. Seine antiautoritäre Grundhaltung ließ Akzeptanz von Führungskräften nur zu, wenn diese kompetent sind – was aus seiner Perspektive die wenigsten waren. Vor diesem Hintergrund lautete seine Frage immer wieder:

„Haben wir jetzt genug in der Hand, damit der wegkommt?“ (SB-Warenhaus Süd Gew1)

Dementsprechend groß ist die Fluktuation auf Seiten der Führungskräfte, die in der Regel nach einem Einsatz in dieser Filiale von SB-Warenhaus Süd die Unternehmung verlassen. Ver.di-Vertreter/innen schätzen, dass während seiner Amtszeiten 27 Geschäftsleiter die Filiale wieder verließen.

Diese sehr kämpferische Interessenvertretung verändert sich in Folge von personellen Wechseln an der Betriebsratsspitze zu einer kontrollierten Konfrontation (Weltz 1977), bei der die Betriebsräte ihre Ressourcen mobilisieren, wenn grundlegende Fragen neu geklärt werden sollen oder müssen. So gilt heute für die alltägliche Zusammenarbeit:

„Willst du ständig Krieg mit deiner Geschäftsleitung oder versuchst du eben einen Kompromiss, einen Konsens zu finden? Was nicht immer so gelingt,

---

5 Zwar ist der Streikbruch durch Leiharbeiter/innen, wenn sie auf Basis des § 1 AÜG tätig werden, qua Gesetz seit dem 1. April 2017 offiziell verboten (zum Verbot, seinen Grenzen und Schutzlücken s. Klein/Leist 2017), aber Einzelhandelsunternehmungen wie das SB-Warenhaus Süd setzten trotzdem immer wieder Leiharbeiter/innen als Streikbrecher/innen ein. In einzelnen Handelskonzernen sollen nach Angaben von Betriebsräten auch konzern-eigene Leiharbeitsfirmen existieren, auf die das Management auch unter der neuen Rechtslage in legaler Art und Weise zurückgreifen könnte.

## Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte?

sage ich jetzt mal so, wo beide Seiten mit klarkommen, mehr oder weniger. Es ist immer ein Geben und Nehmen. Irgendwo versucht man schon gerecht zu sein. Und zumindest auf dieser Schiene muss es laufen.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Damit geht ein spezifisches Informationsverhalten des lokalen Managements einher, das sich personenabhängig wandelt:

„Der eine ist halt sehr genau und mitteilzaam und der sagt vielleicht mehr als er müsste und der Andere sagt nur das Nötigste und manche Geschäftsleitung ist etwas verpeilt. Anderen musst du fünfmal dasselbe sagen: ‚Kümmere dich jetzt drum!‘“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Hinsichtlich wirtschaftlicher Entscheidungen, z. B. der Fremdvergabe von betrieblichen Funktionen, gilt jedoch personenunabhängig:

„Der Betriebsrat hat da auch keine große Information gekriegt. Das hieß nur von jetzt auf nachher: ‚Das ist outgesourct.‘“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Insofern – und dies illustriert das Mitbestimmungsklima in diesem Betrieb/ Unternehmen/Konzern – werden keine Beratungen nach § 92 BetrVG durchgeführt und dem Betriebsrat die Möglichkeit gemäß § 92a BetrVG gegeben, Alternativen zur Vergabe von Onsite-Werkverträgen zu entwickeln.

Im Betrieb existiert vor dem Hintergrund eines Organisationsgrades von mehr als 50 Prozent die das duale System kennzeichnende Vernetzung von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung. Betriebsratsmitglieder sind Mitglied in gewerkschaftlichen Gremien, nehmen an Schulungen der Gewerkschaft ver.di teil und werden von ver.di-Gewerkschaftssekretärinnen beraten. In Arbeitskämpfen streiken die Beschäftigten; im Konflikt um den regionalen Manteltarifvertrag im Jahr 2013 dauerte ihr Streik sogar fünf Wochen (zu der Auseinandersetzung um die Einzelhandeltarifverträge s. die Beiträge in Kobel 2014). Beim Betriebsrat von SB-Warenhaus Süd handelt es sich um einen Betriebsrat mit einer engen Bindung an die Gewerkschaft.

## **Die Onsite-Werkverträge: Leergutentsorgung und Nachtruäumung von Waren**

Das SB-Warenhaus Süd setzt in erheblichem Maße Onsite-Werkverträge ein. Es hat bereits vor vielen Jahren die Gebäudeinnenreinigung – und damit eine für den Einzelhandel periphere Funktion – fremdvergeben. Im Bereich der



Kernfunktionen stützt sich die Onsite-Werkvertragsvergabe auf die Leergutannahme und -weiterleitung sowie – und dies ist von besonderer Bedeutung – die Warenverräumung im Bereich Food und Non-Food nach Ladenschluss, d.h. nach 22 Uhr als sogenannte Nachtverräumung. Mit beiden einzelhandelsnahen Tätigkeiten wurde jeweils eine Unternehmung beauftragt.

Der Onsite-Werkvertrag für die Leergutbearbeitung sieht vor, dass das Werkunternehmen die Annahmegeräte besetzt und die Flaschen sowie Kisten sortiert bzw. zerkleinerte Kunststoffflaschen zu entsprechenden Paketen „schnürt“. Das Leergut ist dann zu festgelegten Terminen für die Abholung bereitzustellen.

Bei der Vergabe dieses Onsite-Werkvertrags nutzt das Management die alters- und krankheitsbedingte Fluktuation des zuständigen Mitarbeiters aus:

„Und vorher hat es ein eigener [Mitarbeiter] gemacht. Den hat man dann weg-rationalisiert oder früher berentet, weil er aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr konnte, weil das Kreuz kaputt war. Klar, hebe mal 30 Jahre lang Kisten rum.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Der zweite wichtige Onsite-Werkvertrag, der für die Nachtverräumung der Waren, sieht zum einen vor, dass beim Trockensortiment die Paletten am Ende der Ladenöffnungszeit in den Gängen vom Personal des SB-Warenhauses Süd bereitgestellt werden, um von den Beschäftigten des Werkunternehmens einsortiert zu werden. Im Bereich der Frischprodukte und der Tiefkühlkost holen Beschäftigte des Werkunternehmens die Ware aus dem (Tief-)Kühlager.

Die im Zeitverlauf mit dem jeweiligen Werk beauftragten Unternehmungen verfügen alle über eine Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis. Für einen Teil dieser Unternehmungen ist Leiharbeit das Kerngeschäft; sie wickeln Onsite-Werkverträge im Rahmen ihres Geschäftsmodells zusätzlich ab. Andere hingegen haben ihr Kerngeschäft in der Instore-Logistik und sichern sich mittels einer Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis gegen Scheinwerkverträge ab.<sup>6</sup>

---

6 Zum Zeitpunkt der Nutzung der Onsite-Werkverträge konnten sich Werkunternehmen gegen Strafzahlungen absichern, indem sie eine Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis vorhielten. Diese Praxis wurde mit der Gesetzesreform vom April 2017 unmöglich gemacht. Danach wird anhand des praktizierten Vertrags beurteilt; eine Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis „heilt“ einen Scheinwerkvertrag nicht mehr (vgl. dazu Absenger 2017)

## Gründe für die Onsite-Werkvertragsvergabe

Betriebsratsmitglieder sehen vor allem das Motiv der Kostensenkung, die auf schlechteren Arbeitsbedingungen basiert. Dies lässt sich am Beispiel der Leergutentsorgung demonstrieren:

„Die haben damals den Mindestlohn<sup>7</sup> gekriegt, also im Gegensatz zu einem festangestellten SB-Warenhaus-Mitarbeiter war das schon 4 Euro weniger und dann haben die wesentlich mehr Stunden arbeiten müssen, um wirklich auf ihr Geld zu kommen. Ich habe mich mal mit einem unterhalten, der auf 250 Stunden<sup>8</sup> im Monat kam. Das ist schon massiv.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Niedrigere Löhne und lange Arbeitszeiten werden durch die äußeren Bedingungen weiter verschlechtert:

„Und dann muss man sehen, unser Getränkemarkt war damals extern, also nicht im Haus integriert, und dann waren die Bedingungen auch andere. Also gut, es gab Toiletten und Aufenthaltsraum. Alles klar. Der hat auch seine Pausen gekriegt. Aber im Sommer waren das dann 40 Grad und im Winter war es schweinekalt.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Durch die Vergabe von Onsite-Werkverträgen verschärft sich eine durch die interorganisatorische Arbeitsteilung bedingte Segmentierung des Arbeitsmarktes, weil die Diskrepanz der Arbeitsbedingungen zwischen den Kern- und Randbelegschaften des Werkbestellers und den Beschäftigten des Werkunternehmens (auf einem ohnehin schon relativ niedrigen Niveau) vergrößert wird (Wirth 1994).

Das Management bezieht sich bei der Einführung der Onsite-Werkverträge (in der Warenverräumung) allerdings nicht auf die Möglichkeit der Kostensenkung, sondern führt andere Argumente ein. Es bemüht sich um die Akzeptanz in der Stammbeslegschaft, indem es auf die Vorteile für diese Beschäftigtengruppe verweist und kundenbezogene Argumente, die ihre Arbeitsplatzsicherheit erhöhen, in den Mittelpunkt seiner Argumentation stellt:

---

7 Zum Zeitpunkt des Einsatzes der Onsite-Werkvertragsunternehmen war die Kampagne für den gesetzlichen Mindestlohn gerade erst angelaufen. Die Gewerkschaften forderten damals einen Mindestlohn von 7,50 Euro (Henninger 2017, S. 141). Der Tariflohn für die gleiche Tätigkeit betrug 2013 11,74 Euro.

8 Laut regionalen Einzelhandelsstarifverträgen gehen die Tarifvertragsparteien bei der Umrechnung von Monatsgehältern auf Stundenlöhne von 163 Stunden pro Monat aus.

„Bei uns ist gesagt worden: ‚Es ist für die Kunden angenehmer. Dann stehen die Paletten nicht mehr in den Gängen, weil die dann um 22 Uhr kommen, wenn die Kunden draußen sind.‘“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

„Er hat angekündigt: ‚Mega, wow, es gibt was Neues und ganz toll und Entlastung für die eigenen.‘ So ist es uns verkauft worden.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Damit knüpft die Argumentation des Managements an typische Sichtweisen von Betriebsräten und von Belegschaften im Einzelhandel an (Wirth 1994, 1999, 2016). Die Institutionen der Betriebsverfassung lenken die Aktivitäten von Betriebsräten auf die jeweilige Stammebelegschaft und generieren die das bundesdeutsche duale System kennzeichnende kooperative Konfliktverarbeitung, die von einem mehr oder weniger selektiven Geben und Nehmen zugunsten der Stammebelegschaft geprägt ist (Hohn 1991). Helfen/Sydow/Wirth (2018) sprechen von (partiell) exkludierenden Praktiken der Interessenvertretung.

In seiner Argumentation kann das Management dabei auch in diesem Betrieb an bereits etablierte Praktiken anknüpfen. Denn der Einsatz von Leiharbeiter/innen am Abend, also zu eher ungünstigen Arbeitszeiten, ist vom Betriebsrat nicht mit allen Mitteln bekämpft worden, sondern wurde auch als Entlastungssystem für die „eigenen“ Beschäftigten von unangenehmen Arbeitszeiten begriffen und als solches zumindest auch ein Stück weit toleriert. Parallel dazu setzt das Management mit seiner Argumentation den Betriebsrat unter Druck, weil die (Stamm-) Beschäftigten ein Interesse an wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen und an Entlastung von harter körperlicher Arbeit haben.

Gleichzeitig – und dies ist vermutlich eine nicht intendierte Nebenfolge der oben vorgestellten Managementargumentation – legt das Management damit die Grundlage für die Evaluation der jeweiligen Geschäftsbeziehungen zu Onsite-Werkvertragsunternehmungen. Dies geschieht nicht nur bei den Betriebsratsmitgliedern, sondern auch bei den Beschäftigten und dem unteren Management. Diese Akteursgruppen erwarten nun nicht mehr nur eine Entlastung von körperlich harter Arbeit, sondern auch eine kundenbezogene verbesserte Wettbewerbsposition im lokalen Markt.

Das mittlere Management, hier der Geschäftsleiter des SB-Warenhauses, hat sich vor dem Hintergrund von Vorgaben des Top-Managements aus der Unternehmenszentrale hingegen aus der Perspektive der Beschäftigten mit seiner Argumentation „verpflichtet“, Arbeit besser zu organisieren und die Wettbewerbsfähigkeit im lokalen Markt zu erhöhen. Diese Sichtweise wird – wie wir noch sehen werden – zentral für die weitere Auseinandersetzung um

Onsite-Werkverträge und für „ungewöhnliche Koalitionen“ von Ablehnern von Onsite-Werkverträgen.

## Management der Onsite-Werkverträge

Die Auswahl der Onsite-Werkvertragsunternehmungen orientiert sich – strategiekompatibel – am niedrigsten Preis und mündet somit in eher marktlich geprägte Geschäftsbeziehungen, in denen Auftraggeber einerseits die Preise in Verhandlungen für eine bestimmte Leistung drücken und andererseits die Werkvertragsunternehmungen Kosten zu senken versuchen. Zentraler Ansatzpunkt sind dabei aufgrund ihrer hohen Bedeutung für die Gesamtkosten die Lohnkosten. Zudem führt die Honorierung durch den Auftraggeber dazu, dass der Arbeitsdruck sehr hoch ist. Das Werkunternehmen wird nach verräumten Paletten/Colli honoriert. Diesem Entgeltsatz pro verräumter Palette bzw. pro Colli ist eine bestimmte Arbeitsproduktivität unterstellt, die das dafür angestellte Personal zu erbringen hat. Dessen Auswahl erfolgt – und auch dies ist Ausdruck einer Strategie der Kostenführerschaft – in den Räumen des Auftraggebers, um Kosten für Büroräume und Fahrtkosten beim Onsite-Werkvertragsunternehmen zu senken. Allerdings führt diese Form der Personalauswahl zu ersten kritischen Stimmen im Betrieb:

„Das war ein Hammerschlag. Unser Haus ist ja auch groß. Dann haben die in die Zeitung eine Annonce reingeknallt: ‚Sie suchen Personal: Kasse, Warenverräumung und tralala.‘ Dann bist du in das Geschäft gekommen, da waren 60 Leute dagestanden. Okay, was geht denn da ab? Da war dann aber auch schnell Stimmung in der Burg. Eine aggressive Stimmung. Wie geht denn das? Vor unserer Nase. Da hat dann auch das eigene Personal rebelliert und die vom Werkverträger oben beim Geschäftsleiter im Büro, weil sonst nichts anderes frei war, haben dort ihre Einstellungen gemacht, für Kasse, für Warenverräumer und anderes.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Den Beschäftigten wird durch diese Form der Personalauswahl ihre Ersetzbarkeit vorgeführt. Insofern ist diese Rekrutierungspraxis auch ein Stück weit Politik im Betrieb, um die Machtverhältnisse zu demonstrieren.<sup>9</sup> Dadurch ändert sich aber die Grundhaltung der Belegschaft zu Onsite-Werkverträgen sukzessive. Zusätzlich erfahren diejenigen, die wegen der Vergabe von On-

---

<sup>9</sup> Ob es sich dabei um eine strategische Form der Disziplinierung der Beschäftigten durch die Andeutung von drittbezogenem Personaleinsatz oder um einen unintendierten Nebeneffekt handelt, muss offen bleiben, da wir keine Gelegenheit hatten, dies in Interviews mit dem Management zu überprüfen.

site-Werkverträgen auf andere Arbeitsplätze versetzt werden, direkt nach dem Beginn des Einsatzes des Werkunternehmens Nachteile bzw. müssen sich mit (ungeliebten) Veränderungen arrangieren:

„Ich war ja damals praktisch auch selber betroffen. Ich war ja damals in Mopro [Molkereiprodukte; Anm. d. Verf.] als die Nachtverräumung eingeführt wurde, als die Werksverträger kamen, und wir waren dann drei Kolleginnen, die aus dieser Abteilung rausmussten, weil wir dann zu viele waren. Die Personalkosten wurden den Sachkosten gegengerechnet und dann haben wir gesagt gekriegt: ‚Entweder wir gehen da und da hin oder wir können gehen‘. Die haben wirklich mit Kündigungen gedroht. Ganz genau. Zwei wurden dann in Obst und Gemüse versetzt und eine ist dann bei Mopro geblieben, weil die Nachtverräumung gekommen ist.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Deutlich wird in diesem Zitat auch, dass das Management die Sachkosten für die Onsite-Werkverträge den (potenziellen) Personalkosten für Auffülltätigkeiten gegenübergestellt – ein Umstand, den das Management vor der Vergabe tunlichst verschwiegen und damit den Beschäftigten eine weitere „*Enttäuschung*“ bereitet. In der Konsequenz bedeutet dies, dass zwar harte körperliche Arbeiten ausgelagert werden, aber kein (entlastendes) zusätzliches Personal im SB-Warenhaus aktiv wird.

Die Koordination der Onsite-Werkverträge auf der operativen Ebene erfolgt entsprechend den Absprachen aus dem jeweiligen Vertrag. Im Fall der Leergutentsorgung arbeitet jeweils ein Mitarbeiter des Werkvertragsunternehmens in der Leergutannahme und ist für die ordnungsgemäße Bereitstellung des Leerguts verantwortlich. Eine Aufsicht durch einen Vorgesetzten erfolgt nicht. Im Fall der Nachtverräumung ist (anfangs) ein so genannter Teamleiter des Werkvertragsunternehmens anwesend, der die Arbeit überwacht. Je nach Produktgruppe sorgt er dafür, dass die SB-Warenhausbeschäftigten die einzusortierende Waren bereitstellen (Trockensortiment) oder den Beschäftigten des Werkunternehmens den Zugang zum (Tief-) Kühlhaus ermöglichen, um an die Waren zu gelangen (Tiefkühl- und Frischesortiment). Die Werkvertragsarbeitskräfte bringen dann selbst die Waren an den Ort der Verräumung.

Am Morgen wird von Beschäftigten der SB-Warenhausunternehmung überprüft, ob die Nachtverräumung erfolgreich abgeschlossen wurde. Nacharbeiten müssen dann jedoch die SB-Warenhausbeschäftigten selbst übernehmen, weil nach dem Ende der Nachtverräumung (also gegen ca. 24 Uhr) die Beschäftigten den Schließdienst verständigen, das Haus verlassen und verschlossen wird und am nächsten Morgen keine Beschäftigten des Werkunternehmens mehr vor Ort sind.

Die Form der Koordination ändert sich jedoch im Zeitverlauf, weil das Werkunternehmen vor dem Hintergrund eines immensen Preisdrucks die Teamleiter einspart und das „eingearbeitete“ Personal sich selbst steuern muss. Dies hat Konsequenzen für die Qualität der Nachtverräumung, die deutlich sinkt und die im Einzelhandel üblichen professionellen Standards nicht mehr erfüllt:

„Die können von uns Erfahrenen noch was lernen und nicht nur: ‚Du musst die Ware richtig spiegeln oder drehen.‘ So viele Kleinigkeiten, die für uns Normalität sind, könnte man weitergeben.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Das unterbleibt, weil die Beschäftigtengruppen untereinander kaum Kontakt haben und in den vermarktlichten Beziehungen zwischen Werkbesteller und Werkunternehmen Lernen vor dem Hintergrund des Kostensenkungsziels nicht vorgesehen ist.

Die Geschäftsbeziehungen zu den Werkunternehmen werden vor allem anhand der Ergebnisse, also summativ (und nicht formativ), evaluiert. Manager/innen, Mitarbeiter/innen und Betriebsratsmitglieder fragen sich – mit unterschiedlichen Akzenten –, ob die Ware ordnungsgemäß eingeräumt ist. Aus der Perspektive des Managements geht es dabei um die Erreichung einer bestimmten Qualität zu niedrigeren Kosten als mit eigenem Personal. Mitarbeiter/innen und Betriebsräte gewichten das Kriterium „Nacharbeit während der Öffnungszeiten“ durch das Personal des Werkbestellers noch deutlich stärker, weil vom Management den Beschäftigten auch eine Entlastung von harten körperlichen Arbeiten und Aufgaben in Aussicht gestellt wurde und weil aufgrund der Versetzungen selbst „Beiträge“ erbracht wurden, die sich nun „amortisieren“ sollen.

Zudem bewerten diese Personengruppen die Rückwirkungen der Nachtverräumung auf die Wettbewerbsposition im lokalen Wettbewerb und die Kundenbeziehungen, der eben nicht nur ein reiner Preiswettbewerb um Kunden ist, deutlich stärker als das Management. Das Management hingegen beurteilt dies ausschließlich vor dem Hintergrund von konzernweiten Vorgaben anhand von Kosten- und Preissenkungszielen. Für Beschäftigte geht es auch im Sinne eines „Kundenbeziehungsmanagements“ (Diller/Kusterer 1998) viel stärker um die Gestaltung der Geschäftsbeziehung zum Endkunden der Dienstleistung „Einzelhandel“:

„Ehrlich, es ist so: So eine Omi kauft ein Pfund Kartoffeln und ein Pfund Butter und ein Stück Fleisch und dann ist die Omi zufrieden. Die schwätzt noch eine Runde und dann ist gut. .... Wir buckeln, wir unterhalten uns mit der alten Omi, die schon 30 Jahre zum Einkaufen kommt.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Indem derartig verschiedene Evaluationskriterien bei den unterschiedlichen Akteursgruppen präsent sind, ist „die Bühne bereitet“, auf der später die mikropolitische Auseinandersetzung um die Rücknahme des Onsite-Werkvertrags geführt wird. Deutlich wird aber auch, dass die Betriebsratsmitglieder vor allem Vorstellungen einer technisch-funktionalen und ökonomischen Rationalität ausdrücken (Menz/Nies 2016).

### **Probleme der Onsite-Werkvertragsnutzung und ihre Gründe**

Implizit wurden schon Probleme marktlicher Beziehungen bei der Verfolgung von Strategien der Kostenführerschaft angesprochen. Die Schwierigkeiten sind – wie in anderen Filialen dieses Konzerns auch<sup>10</sup> – weitreichender. Sie betreffen Effektivität, Effizienz und damit Kosten und Qualität.

Das Management der Werkunternehmungen stellt vor dem Hintergrund eines Führungskräfteeinsatzes in den ersten vier Wochen der Vertragslaufzeit sicher, dass die Dienstleistung in einer akzeptablen Qualität erbracht wird, denn „das war so die ersten vier Wochen. Da hat das auch noch relativ funktioniert“ (SB-Warenhaus Süd BR2). Danach jedoch, wenn sich die Führungskräfte des Werkunternehmens zurückziehen und nur noch selektiv anwesend sind, kommt es zu gravierenden Problemen. So können die Werkunternehmungen beispielsweise keine ausreichende personelle Besetzung sicherstellen:

„Dann haben wir noch ein anderes Problem gehabt: Häufiger Wechsel von Leiharbeitsmitarbeitern,<sup>11</sup> die dann mehr oder weniger seriös waren. Dann hat man bei der Leiharbeitsfirma angerufen: ‚Der Mitarbeiter ist nicht gekommen. Schafft jemand anderes her!‘ Die waren dann in der Pflicht, wenn jemand ausfällt, muss die Werkvertragsfirma dafür Sorge tragen. Dann haben die niemand gehabt.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

---

10 Alle Rücknahmen von Onsite-Werkverträgen, die den regionalen Einzelhandeltarifvertrag „Warenverräumung“ nutzen, sind in diesem Konzern angesiedelt (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2018). Insofern weist die Fallstudie vermutlich über den Einzelfall hinaus, auch wenn dieser Tarifvertrag – wie wir noch sehen werden – im konkreten Fall keine Rolle spielt.

11 Die Befragten sprechen häufig von Leiharbeiter/innen, weil die Onsite-Werkvertragsfirmen häufig auch als Verleiher im gleichen Betrieb tätig sind.

„Die haben gar keine Leute mehr gekriegt. Da waren dann manchmal nur noch zwei Leute da, die dann zehn Paletten auspacken sollten. Also das war dann auch ganz schlimm.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)<sup>12</sup>

Dies überrascht auch nicht, da die Löhne mit 7,50 Euro pro Stunde für Spät- und Nacharbeit extrem niedrig waren und die Arbeitskräfte – wie auf „Jedermannsarbetsmärkten“ (Sengenberger 1987) üblich – bei besseren Angeboten fluktuieren. Dies hat u. a. zur Folge, dass für die Stammbeslegschaft, die wegen des Onsite-Werkvertrags reduziert wurde, gilt:

„Im Endeffekt war es dann wieder an uns gelegen [Teile der Verräumung wahrzunehmen; Anm. d. Verf.].“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

und nicht nur – kontrafaktisch zur Managementbegründung – zu einer Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten führt, sondern auch die kundenbezogenen Interessen des Managements und der Beschäftigten konterkariert. In eine ähnliche Richtung wirken die unrealistischen Arbeitsanforderungen an die Werkvertragsarbeitskräfte, denn

„irgendwo kann ich die Leute aber auch verstehen, denn es war wirklich, zumindest bei uns, so: Mitunter haben die Paletten hingestellt gekriegt. Okay, also ich bin 1,60 m groß. Die waren zwei Meter hoch und dann ging das auf Zeit. Zack, zack, zack. Und für 8,50 Euro? Oder war es damals nicht noch weniger? Das war damals 7,50 Euro. Vorher konnte man zahlen, was man wollte.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)<sup>13</sup>

Dass die Arbeitsbedingungen von Onsite-Werkvertragsarbeitskräften schlechter sind als die der Beschäftigten des Werkbestellers, ist nachvollziehbar, wenn man sich klar macht, dass die ökonomische Logik dieser Werkverträge vorteilhaft für Werkbesteller *und* Werkunternehmen sein muss, damit ein Werkvertrag zustande kommt. Letztendlich sind es die Werkvertragsarbeitskräfte, die Transaktionskosten, Gemeinkostenzuschläge und Gewinne (für beteiligte Unternehmen) erwirtschaften müssen. Dies wird in arbeitsintensi-

---

12 In der Region, in der die Filiale des SB-Warenhaus Süd angesiedelt ist, hat sich seit dem Jahr 2005 die Arbeitslosenquote halbiert, so dass körperlich belastbare Arbeitskräfte mittlerweile auch Alternativen zu Leiharbeit und Niedriglohnbeschäftigung haben oder zumindest Beschäftigter finden, die im Sinne effizienzlohntheoretischer Überlegungen (s. dazu Sesselmeier/Blauermeil 1997) Anreize setzen (s. dazu die Beispiele in Hertwig/Kirsch/Wirth 2015b).

13 Eine Grenze nach unten sind sittenwidrige Löhne (unter Bezug auf § 138 BGB), die das Bundesarbeitsgericht als gegeben ansieht, wenn die gezahlten Löhne um ein Drittel unter dem ortsüblichen oder Tariflohn liegen (BAG 2009).



ven Bereichen (wie der Warenverräumung) häufig über erhöhte Arbeitsanforderungen bei gleichzeitig niedrigerer Entlohnung sichergestellt.

Der Einsatz von Onsite-Werkunternehmungen ruft einen verstärkten Schwund von Waren hervor:

„Morgens haben wir dann leere Whisky-Flaschen gefunden. Da muss ich nichts mehr dazu sagen, oder? Dosen aufgemacht. Die haben halt Hunger gehabt, die Leute. Ach Gott, das war ehrlich Chaos.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

„So wurde auch viel rausgeschleppt, Elektrogeräte, Handys. Alles, was bei drei nicht auf dem Baum war.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Es kommt immer wieder zum Diebstahl von Waren, die – wie sich im Zeitverlauf zeigt – zu schlechten Ergebnissen der untersuchten Filiale beitragen:

„Unsere Inventuren waren furchtbar.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Ferner kommt es zu massiven Qualitätsproblemen, denn es wurde

„nicht richtig verräumt, kein MHD [Mindesthaltbarkeitsdatum; Anm. d. Verf.] beachtet, die Waren nicht gedreht mitunter. Im Prinzip hat der Mitarbeiter von der Fläche mehr Arbeit gehabt, denn er hat mindestens alles noch mal kontrollieren müssen.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Oder die Beschäftigten der Werkunternehmen werden mit ihrer Arbeit nicht fertig und verursachen auf diese Weise Abschreibungen auf den Warenbestand, denn

„dann waren die Paletten noch dagestanden. Oder nicht richtig eingeräumt oder Paletten, die ins Kühlhaus hätten müssen, sind einfach stehen geblieben (lacht). Uns war das nicht mehr zum Lachen, okay, weil irgendwann fängst du an zu zählen: Ja, dort waren es drei Flaschen Whisky, dort zwei Tüten Chips. Am Ende der Woche hast Du eine ganze Litanei gehabt.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Onsite-Werkverträge haben – und dies wird häufig nicht berücksichtigt – (negative) Rückwirkungen auf die betriebliche Stammebelegschaft, die z. B. – wie in diesem Fall – Versetzungen, eine höhere Arbeitsintensität und ggfs. eine erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit erfährt, weil die Onsite-Werkverträge die angestrebten Ziele nicht erreichen.

Parallel dazu verschlechtert sich aus drei Gründen die „Stimmung im Betrieb“ (SB-Warenhaus Süd BR1) und damit die Motivation der Stammbeschäftigten,

„weil die Leute aus den Abteilungen versetzt wurden und deshalb die Stimmung grundsätzlich schlecht war.“ (SB-Warenhaus Süd BR2),

die Beschäftigten durch Onsite-Werkverträge eine Mehrbelastung erfahren und weil die „Verkaufsargumente für Onsite-Werkverträge“ des Managements, die Entlastung und höhere Wettbewerbsfähigkeit versprachen, nicht greifen. Vor diesem Hintergrund entwickeln auch Beschäftigte aus dem unteren Management ähnliche Sichtweisen wie Betriebsräte und operativ Tätige, so dass sich eine Koalition formiert, die gegen Onsite-Werkverträge in der Filiale (zumindest argumentativ) vorgehen will bzw. vorgeht. In dem Fall von SB-Warenhaus Süd sind somit auch die Produktivitätseffekte von Outsourcing negativ.

Die Gründe für die massiven Probleme in der Nachtverräumung sind vielfältig. Aber einige können wir herausarbeiten, denn

„– und jetzt bin ich ganz ehrlich – ich habe gesagt: ‚Ich verstehe die Leute, die über die Werkvertragsfirma kommen, die für 8,50 Euro buckeln müssen oder für den Mindestlohn, dass die sich kein Bein rausreißen.‘ Warum denn auch? Warum soll ich mir denn Mühe geben? Weil eine Aussicht auf eine Festübernahme oder auf eine Einstellung war nicht gegeben.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

bzw.

„das schon stark mit der Bezahlung der Leute zusammenhängt. Ja, die haben eben so wenig für so viel Arbeit bezahlt bekommen und da waren die nicht so motiviert.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Im Unterschied zu anderen Fällen (s. dazu Hertwig/Kirsch/Wirth 2015b) bestanden keine Anreize für eine engagierte Mitarbeit. Zudem erfüllen die rekrutierten Arbeitskräfte nicht die Anforderungen für Arbeit auf Jedermanns-Arbeitsmärkten, denn

„die machen das nicht richtig, weil sie nicht lesen können, nicht deutsch sprechen, keinen Bock haben, aus irgendwelchen Gründen. [...]. Ich muss auch dazu sagen, ich weiß nicht, wie es bei euch war [zu einer anderen Betriebsrätin, die früher in einer anderen Filiale arbeitete; Anm. d. Verf.], bei uns sind mitunter Figuren aufgetaucht – ich bin nicht rassistisch, um Gottes Willen, – die dann teilweise der deutschen Sprache nicht mächtig waren, weder in Wort noch in Schrift. Und dann versuchst du mal, so einem zu erklären, dass der die neue Pizza nach hinten legen muss und die alte nach vorne. Der kuckt dich an wie ein Gutsel. Okay, und versteht nur eines: Bahnhof.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Dies macht ferner eine sinnvolle Einarbeitung unmöglich. Zudem wird in der interorganisationalen Beziehung keine Steuerung praktiziert:

„Die Kontrolleure? Die waren körperlich anwesend. Aber ob die dort tatsächlich mit so einer Sorgfalt hinten dran gestanden sind, wie es für ein Lebensmittelgeschäft erforderlich ist, damit das funktioniert, glaube ich nicht.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Dies wird nicht durch eine Prozesskontrolle durch (teure) SB-Warenhaus-Süd-Beschäftigte kompensiert, denn

„da war eigentlich niemand mehr da, nur der Schließdienst. .... Der kuckt denen nicht kontinuierlich zu. Er hat keine Kontrollfunktion gehabt.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Aufgrund der Probleme in der Ausführung des Onsite-Werkvertrags greift unter Berücksichtigung der Nacharbeiten durch eigene Beschäftigte eine „Gesamtkostenbetrachtung“:

„In dem ganzen Paket war nicht nur der supertolle Arbeiter, der dann für viel, viel weniger Lohn mehr Leistung bringt, sondern da muss dann ja auch der Diebstahl und das was sie gefuttert haben und die offenen Chipstüten und was weiß ich nicht, die Qualitätsmängel, oder einfach wo Sachen kaputt gemacht worden sind, berücksichtigen. Einfach, nicht oft, aber es war der Fall, wo du einfach gesehen hast: Der hat jetzt irgendwas auf das Laptop draufgefranst. Warum auch immer. Wer war es natürlich auch? Der Heilige Geist natürlich, klar, denn den hast du nie mehr gefunden.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Diese veränderte Bewertung des Onsite-Werkvertrags führt zu mehreren Wechseln der Anbieter, die aber keine Besserung der Situation bringen. Die Rücknahme des Onsite-Werkvertrags in der Warenverräumung erfolgt – nicht zuletzt weil der Betriebsrat im Zusammenspiel mit den Beschäftigten, dem unteren Management in der Filiale und später auch mit dem Geschäftsführer vor Ort – sowie in Kooperation mit dem Gesamtbetriebsrat sich massiv dafür einsetzt. Und zwar aus sozialen, aber insbesondere auch aus ökonomischen Gründen, wie wir gleich sehen werden.

### **Die Rücknahme des Onsite-Werkvertrags und das Handeln der Betriebsräte**

Der Fall verweist auf die Probleme einer marktlichen Koordination, die vor allem zur Kostensenkung eingesetzt werden soll, aber genau dieses Ziel nicht

erreicht bzw. erreichen kann. Grund sind eine Reihe von Managementfehlern (siehe [Tabelle 4](#)). Trotzdem – oder gerade deshalb – kommt es zunächst nicht zur Rücknahme des Onsite-Werkvertrags und zum „Make“ der Warenverräumung. Zwar werden Signale an das zentrale Management gesandt, aber der Einfluss des lokalen Managements auf unternehmungsweite Entscheidungen ist äußerst begrenzt.

Es käme (insbesondere für das hochbezahlte zentrale Management) dem Eingeständnis einer Schwäche, eines Fehlers gleich. Vor diesem Hintergrund muss die Rücknahme des Werkvertrags von einem anderen Akteur ausgehen, der ein hohes Interesse an einer effektiven und effizienten Warenverräumung hat – dem Betriebsrat, der wirtschaftliche und soziale Aspekte als „intermediäre Institution“ (Müller-Jentsch 1982) gleichermaßen und gleichzeitig berücksichtigt.

Der Betriebsrat im Fallbetrieb agiert vor dem Hintergrund der Deutung

„Werkverträge sind Sklavenarbeit“ (SB-Warenhaus Süd BR1, 2, 3)

und lehnt Leih- und Werkvertragsarbeit grundlegend ab, denn

„das geht ganz gegen meinen Gerechtigkeitssinn. Die Arbeit ist doch da. Gebt den Leuten doch die Chance.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Damit knüpft der Betriebsrat an alte gewerkschaftliche Positionen zur Leih- und Werkvertragsarbeit an (s. IG Metall o.J.), die diese früher ablehnten und nicht ausgestalten wollten. Die Grundhaltung des Betriebsrates wird durch das Managementgebaren (vermutlich unbeabsichtigt) verfestigt und auf Dauer gestellt: Es entsteht nicht zuletzt durch das Managementgebaren eine Haltung des Betriebsrates „Ihr da oben, wir da unten“, die – wie in der Vergangenheit – zu einer klaren Frontstellung führt und vom Betriebsrat in der direkten Kommunikation in die Belegschaft getragen wird.

Mit dieser Grundposition gerät der Betriebsrat aber schnell in Schwierigkeiten, denn es fehlt nicht nur eine rechtlich kodifizierte Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten, sondern auch die Belegschaft ist gespalten. Das Werben des Managements mit Arbeitsentlastung und höherer Wettbewerbsfähigkeit des lokalen Standorts der Unternehmung in einem intensiven Wettbewerb hat in der Belegschaft gewirkt. Auch im Betriebsrat selbst gibt es gewisse Neigungen, unangenehme Arbeitszeiten und Arbeiten Dritten zu überantworten. Vor diesem Hintergrund entscheidet sich der Betriebsrat für Zurückhaltung und eine Evaluationsstrategie: Er will beobachten, ob die angekündigten Wirkungen auch eintreten:

„Die Argumentation war dann schon mal: ‚So was schadet dem Haus.‘ Weil du musst ja Inventuren machen, Jahresinventuren machen. Wo bleibt es denn? Deswegen haben wir gesagt, nein. Und da haben wir auch nicht lockergelassen. .... Ganz einfach gesagt, wir haben die Schäden gesammelt, die durch Diebstahl, durch Mundraub, aufgeessene Ware oder geöffnete Chipstüten entstanden sind, so Sachen. .... Und dann haben wir uns immer wieder, immer wieder, immer wieder beschwert.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Diese Strategie diffundiert sukzessive auch in die Belegschaft und in das untere Management:

„Also da war alles bei uns auf halb Acht. Die Leute auf der Fläche, jetzt vom Teamleiter angefangen bis zur ganz normalen Mitarbeiterin, die dann gesagt hat: ‚Ich habe schon wieder eine Tüte Chips gefunden, mir fehlen schon wieder zwei Flaschen Whisky.‘ Ich weiß nicht, wie es bei euch war – ich denke mal ähnlich.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

„Dasselbe.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Auf diese Weise formiert der Betriebsrat eine Machtposition jenseits formeller Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz, indem er an die (in Aus- und Weiterbildungen vermittelten) professionellen Orientierungen anknüpft und die Dysfunktionalität der Onsite-Werkverträge in der Nachtverräumung aufzeigt. Dies geht sogar so weit, dass die Spitze des lokalen Managements sich diesen Sichtweisen anschließt und den Betriebsrat unterstützt:

„Also wir sind unserem Geschäftsleiter auf den Hammer gegangen, der wiederum seinem Bezirksleiter.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Es gelingt dem Betriebsrat auf diese Weise eine machtvolle Koalition zu schmieden, die eine kritische Sicht auf Onsite-Werkverträge hat und verbreitet. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Verletzung der Vorstellungen technisch-funktionaler und ökonomischer Rationalität. Begleitet wird dies von Aktivitäten des Gesamtbetriebsrates, der die Missstände an das zentrale Management berichtet und immer wieder auf die dysfunktionalen Konsequenzen hinweist:

„Der GBR hat dann auch immer wieder die Betriebsräte mitgebracht und dann haben die dann auch entsprechende Anträge formuliert. Dann kamen noch die Zahlen mit auf den Tisch, so dass man dann eigentlich gesehen hat, dass es eigentlich gar nicht günstiger ist als wie wenn man Leute einstellt.“ (SB-Warenhaus Süd BR2)

In der Regel werden betriebswirtschaftliche Kennziffern als Herrschaftsinstrument des Managements in der Interaktion mit dem (Gesamt-) Betriebsrat

eingesetzt. Aufgrund von Managementfehlern kann in diesem Fall jedoch der (Gesamt-) Betriebsrat die zentrale Legitimationsgrundlage in kapitalistischen Betrieben als Machtmittel nutzen, so die Interessen der Beschäftigten realisieren und die Rücknahme des Onsite-Werkvertrags durch das Management veranlassen.

Die Betriebsräte nutzen des Weiteren – obgleich in dieser Form unintendiert – eine weitere Ressource in ihren Interessenvertretungspraktiken: die Beziehung zur lokalen Geschäftsleitung. Sie appellieren in ihren Interaktionen mit dem lokalen Management an das sozialpolitische „Gewissen“ der Geschäftsleitung, indem sie intelligent soziale Fragen und die finanzielle Besserstellung von Werkvertragsarbeitskräften mit für die Unternehmung relevanten ökonomischen Angelegenheiten, die Rekrutierung leistungsfähiger Beschäftigter, verbinden und auf diese Weise das Onsite-Werkvertragsunternehmen als „kontrollierten externen Arbeitsmarkt“ (Sengenberger 1987) begreifen und nutzen:

„Also wir haben da schon versucht, irgendwie die Leute bei uns reinzubringen. Das liegt aber auch in den Händen eines Geschäftsleiters und wie weit dem die Hände gebunden sind oder wie weit der gehen will.“ (SB-Warenhaus Süd BR1)

Indem mittels dieser netzwerkbezogenen Interessenvertretungsarbeit die leistungsfähigen und motivierten Beschäftigten der Werkunternehmungen abgeworben werden, erodiert die personelle Basis der Werkunternehmungen (weiter) und die Leistungen verschlechtern sich. Die vom Management des Werkbestellers gesteuerten Personalrekrutierungspraktiken werden auf diese Weise (vom Management des Werkbestellers unintendiert) zu einer Ressource des Betriebsrates und belegen einmal mehr Fehler im Management in der SB-Warenhausunternehmung Süd.

Die Rücknahme des Onsite-Werkvertrags in der Warenverräumung erfolgt auf Basis einer Entscheidung des Top-Managements, die die Betriebsräte vor Ort kaum mit ihrem Handeln in Verbindung bringen:

„Ich war zu dem Zeitpunkt noch in der anderen Filiale und damals war unser Betriebsratsvorsitzender auch noch im GBR und der ist dann eines Tages gekommen und hat gesagt: „Die Werkverträger gehen wieder weg, weil die Kosten einfach höher sind als wenn sie eigene Mitarbeiter nehmen.““ (SB-Warenhaus Süd BR2)

Indem das SB-Warenhaus Süd Personal rekrutiert bzw. Stunden aufstockt und wieder auf Verräumung während den Öffnungszeiten umstellt, verstärken sie nicht nur die Besetzung während den Öffnungszeiten, sondern kön-

nen auch kosten-, markt- und kundenbezogene Ziele (leichter) erreichen. Zudem tragen sie dazu bei, dass Betriebsräte und Tarifverträge als Institutionen der Arbeitsbeziehungen eine größere Deckungsrate aufweisen.

Vor dem Hintergrund von fehlender Betriebsratsmitbestimmung bei wirtschaftlichen Angelegenheiten und der im Einzelhandel üblichen Form der Fremdvergabe, bei der Beschäftigte nicht entlassen, sondern auf andere Arbeitsplätze versetzt werden (Wirth 1999), kommt (den formalen) Mitbestimmungsrechten (s. dazu ausführlich Vitols 2019) der Betriebsräte kaum Bedeutung zu. Dies liegt auch daran, dass Betriebsräte im Einzelhandel den Begriff der Betriebsänderung nach § 111 BetrVG, insb. Ziffer 4 (s. dazu Fitting et al. 2018, S. 1954), selten nutzen (Wirth 1999).

Auch nach der Umsetzung der Maßnahme „Vergabe von Onsite-Werkverträgen“ könnten Betriebsräte Rechte aus unterschiedlichen Gesetzen nutzen, z. B. § 80 Absatz 1 Nr. 1, 2 und 8 sowie Absatz 2 BetrVG, indem sie sich über den Umfang des zeitlichen Einsatzes, den Einsatzort und die Arbeitsaufgaben dieser Personen jeweils tagesgenau informieren lassen. Sie könnten (gerade bei derart volatilen Personalmanagementpraktiken wie bei Onsite-Werkverträgen in der Nachtverräumung) die sich daraus ergebenden Transaktionskosten des Einsatzes Dritter als Ressource in der Interaktion mit dem Management nutzen und die Entscheidung im Interesse der Beschäftigten (noch schneller) beeinflussen.

Aber dies ist trotz der Kompetenz des Betriebsrates und der engen Verknüpfung mit der Gewerkschaft ver.di im Fall des SB-Warenhaus Süd genau so wenig der Fall wie in anderen Betrieben im Einzelhandel (Wirth 2016) und in vielen Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes (Hertwig/Kirsch/Wirth 2015b). Dies gilt auch im Arbeitsschutz und anderer (Schutz-) Gesetze. Insofern könnte in diesem Fall – wie wahrscheinlich in vielen anderen Fällen – durch eine verstärkte Sensibilisierung im Rahmen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit und mittels entsprechender praxisnaher Publikationen noch mehr Kompetenz entwickelt werden.<sup>14</sup>

Entgegen unseren eingangs geäußerten Erwartungen spielen im Fall SB-Warenhaus Süd weder die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes noch der Tarifvertrag Warenverräumung in seiner regionalen Variante eine Rolle für die Rücknahme des Werkvertrags. Es sind ausschließlich betriebswirtschaftliche Überlegungen, denen – und dies ist bedeutsam – ein Akteur, hier der (Gesamt-) Betriebsrat im Zusammenspiel mit den Beschäftigten,

---

14 Siehe dazu z. B. Giertz (2015) und Stracke/Vitols (2018).

dem unteren und mittleren Management, Geltung verschaffen muss. Insofern schützt die Mitbestimmung von kompetenten Betriebsräten die Beschäftigung und verbessert die Arbeitsbedingungen (in diesem Betrieb), weil nicht nur neues Personal eingestellt wird, sondern dieses auch – im Unterschied zum Onsite-Werkunternehmen – nach dem regionalen Einzelhandels-tarifvertrag bezahlt wird und zu gesünderen Arbeitszeiten führt. Über die Steigerung der Qualität des Dienstleistungsangebots erhöht die Mitbestimmung der Betriebsräte in diesem Fall die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

### **SB-Warenhaus Nord: Rücknahme der Werkvertragsarbeit auf Druck von Betriebsrat und Belegschaft – Insourcing und interne Reorganisation**

Beim Fall SB-Warenhaus Nord, den wir schon im Jahr 2014 untersucht hatten, war bereits im Jahr 2013 die Entscheidung getroffen worden, an ein Werkvertragsunternehmen ausgelagerte Leistungen wieder selbst zu erbringen. Hintergrund waren gravierende Qualitätsprobleme in der Warenverräumung der Werkvertragsarbeitskräfte, eine steigende Arbeitsintensivierung bei den Stammbeschäftigten und damit einhergehende große Unzufriedenheit. Es waren vor allem der örtliche Betriebsrat und der Gesamtbetriebsrat, die die Marktleitung von der Notwendigkeit des Insourcings überzeugen wollten. Als Folge der Kündigung des Werkvertrages entschied man sich, die Leistungen durch eigenes Personal erbringen zu lassen, was mit einer kompletten Neu-Organisation der Warenverräumung und der Tätigkeiten in der Fläche einherging.

Diese Reorganisation hatte auch Auswirkungen auf das Lohngefüge und die Arbeitsbedingungen der Stammebelegschaft. Im Jahr 2013 wurden die Mehrkosten für das Unternehmen auf 50.000 Euro geschätzt. In der Folge wurde die Kostenfrage jedoch nicht mehr thematisiert. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass die Kosten bei weitem nicht die Höhe der Schätzung erreichten und dass sich über Effekte des Insourcings wie geringere Koordinations- und Transaktionskosten sowie über eine höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen infolge der neuen Arbeitsorganisation Effizienz- und Effektivitätsgewinne einstellten.



## **Das Unternehmen SB-Warenhaus Nord**

Der untersuchte Betrieb ist Teil eines deutschlandweit agierenden Einzelhandelskonzerns, der neben Lebensmitteln auch ein breites „Non-Food“-Sortiment im Angebot führt. Zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung (2014) und der Nachfolgestudie (2018) arbeiteten im Betrieb 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Betrieb gibt es unterschiedliche Statusgruppen, die denen vergleichbarer Einzelhandelsbetriebe ähnlich sind. Eine Differenzierung betrifft die Trennung von Tätigkeiten an der Kasse und in der Fläche (d. h. Waren/Sortiment). Die Hierarchie umfasst nur wenige Ebenen – unter der Geschäftsleitung gibt es noch Geschäftsgruppenleitungen, darunter Abteilungsleitungen, was den Beschäftigten durchaus Aufstiegschancen ermöglicht.

Der Betrieb unterliegt der Tarifbindung des Einzelhandels. Die Betriebskultur ist auf die Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet – ein Befund, der sich auch in der hohen Verbreitung von Betriebsräten in den Filialen spiegelt. Das Marktumfeld ist von einem hohen Wettbewerb geprägt. Die lokalen Unternehmen, die im Marktsegment des Fallbetriebes agieren, antworten mit Kostensenkungsstrategien. Dies schließt auch die Nutzung von Leiharbeit und Werkverträgen ein, aber auch Tariffucht und Entgelte auf geringerem Niveau. Die Strategie des Fallbetriebes unterscheidet sich hingegen in einigen Aspekten. Die Geschäftsleitung verfolgt eher eine Differenzierungsstrategie (Porter 1980), indem sie heute auf ein breites Sortiment, hohe Qualität und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt.

## **Die Geschichte der Werkvertragsarbeit im SB-Warenhaus Nord**

Im Konzern wurde die Nutzung von Werkverträgen lange Zeit sehr unterschiedliche gehandhabt. Während einige Märkte vergleichsweise intensiven Gebrauch von Werkvertragsarbeit machten, verzichteten andere Standorte gänzlich auf diese Kooperationsformen. Einige Betriebe setzten auf Werkvertragsarbeit im Kassensbereich oder bei Promotion-Aktionen, andere bei Wachdienstleistungen oder im Gastronomiebereich. Nach Einschätzung eines Interviewpartners aus dem Betriebsrat hängt die Wahl der Arbeitskräftestrategie in hohem Maße von den persönlichen Erfahrungen und Präferenzen der Marktleiter ab. Da die Geschäftsleitungen der Märkte autonom über das Outsourcing entscheiden können, findet sich ein breites Spektrum von Arbeitskräfte-Konstellationen unter dem Dach des Konzerns.

Nach Ansicht der Interviewpartner ist die Werkvertragsnutzung im Konzern zurückgegangen. Es gibt mittlerweile nur noch eine Filiale mit Onsite-Werkverträgen zur Warenverräumung. In diesem Markt findet sich eine besondere Konstellation, die die Nutzung erklärt: (1) Es gibt einen hohen Anteil an Wochenendarbeit, weil der Markt vor allem freitags und samstags frequentiert wird. Die notwendige Flexibilität bzw. den Personaleinsatz ohne Wochenendzuschläge kann man am besten über Werkverträge abbilden. Die Werkvertragsarbeitskräfte setzen sich dort vor allem aus Studierenden zusammen. (2) Der lokale Betriebsrat ist nicht per se gegen Werkverträge. Er akzeptiert diese, weil er Arbeitszeiten (am Wochenende) und Mehrarbeit für die Stammbesellschaft vermeiden will. (3) Der lokale Marktleiter unterstützt die Werkvertragspraktiken; die Regionalleitungen sehen das aber z. T. anders. Allerdings hat die Regionalleitung keine ausreichenden Befugnisse und ist wohl auch nicht willens, derart in die Praktiken eines lokalen Marktes hinzuregieren und einen Markt zur Umstellung zu zwingen.

Im Konzern werden zudem Werkverträge für andere Leistungen genutzt. Ein Beispiel sind Vergaben zur Durchführung der jährlichen Inventuren. Hierbei sind um die 15 Werkvertragsarbeitskräfte für ca. eine Woche in den Märkten aktiv. Diese Arbeiten betreffen aber nicht den laufenden Betrieb.

Die Geschichte der Werkvertragsvergabe im hier untersuchten Betrieb SB-Warenhaus Nord reicht bis in das Jahr 2008 zurück. Damals hatte die Geschäftsleitung einen Werkvertrag an einen deutschlandweit agierenden Dienstleister vergeben, der Tätigkeiten im Feld der internen Logistik, vor allem der Warenverräumung erbringt. Die Initiative zur Vergabe des Werkvertrages ging vom damaligen Geschäftsleiter aus. Die Gründe für die Vergabe waren vielfältig. Man wollte eine Antwort auf die stark steigenden Umsätze des Marktes finden. Hierzu waren neue Personalkapazitäten notwendig, die aufgrund der leicht angespannten Arbeitsmarktlage schwer zu finden waren. Dem Unternehmen ging es darum, Flexibilität zu erreichen und die Personalkosten zu senken. Geschildert wird aber auch eine Orientierung am damaligen „Trend“ der Werkvertragsnutzung, dem sich viele Einzelhandelsunternehmen anpassten (vgl. Hertwig/Kirsch/Wirth 2015b).

Das Werkvertragsunternehmen selbst war dezentral organisiert und verfügte im Bundesgebiet über mehrere Standorte. Die Werkvertragsarbeitskräfte wurden lokal rekrutiert. Nach Einschätzung der Interviewpartner wurden dabei verschiedene Personengruppen ohne spezifische Ausbildung für die Bereiche Einzelhandel oder die Logistikbranche angeworben, darunter Studierende, aber auch Arbeitssuchende, die sich auf Veranlassung von Arbeitsagentur oder Jobcenter beim Werkvertragsunternehmen beworben hatten.

Zum Teil wurde auch ausländisches Personal eingesetzt, insbesondere zu Stoßzeiten, wenn der lokale Arbeitsmarkt kein entsprechendes Angebot bereitstellte. Die Fluktuation unter den Werkvertragsarbeitskräften war sehr hoch.

Die Werkvertragsarbeitskräfte waren allein für die Verräumung der Waren in den Bereichen Trockensortiment (z. B. Konserven, Spirituosen, Wein und Süßwaren) und später auch Tiefkühlkost verantwortlich. Die Arbeit erfolgte durchweg in der „Nachtschicht“ (SB-Warenhaus Nord Mgt 1); sie begann täglich um 20 Uhr abends, zwei Stunden vor Ladenschluss, und endete in aller Regel gegen Mitternacht. Die Werkvertragsarbeitskräfte hatten die Aufgabe, die auf Paletten gelieferten Waren in die jeweiligen Regale zu räumen.

### **Wiedereingliederung des Onsite-Werkvertrags**

Die Praxis der Werkvertragsarbeit brachte vielfältige Probleme und Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen mit sich, die sich in ähnlicher Weise im Fallbetrieb SB-Warenhaus Süd stellten – wie die geringe Sorgfalt und Qualität der Leistungen der Werkvertragsarbeitskräfte; Konflikte zwischen Stammebelegschaft und Werkvertragsarbeitskräften; steigende Kosten der Werkvertragsnutzung; der hohe Aufwand der Koordination der Werkvertragsarbeitskräfte sowie fehlende Kontrollen der Werkvertragsarbeit, weil nach 22 Uhr kein Leitungspersonal des Werkbestellers anwesend war und daraus resultierende Fehler und Mängel zu den erwähnten Konflikten und Nacharbeiten führten.

Die Auflösung des Werkvertrages wurde über ein Insourcing kompensiert, bei dem nicht durch Leiharbeit oder atypische Beschäftigung, sondern durch einen Ausbau der Stammebelegschaft zusätzliche Arbeitskraft gewonnen wurde. Zu Beginn wurden insgesamt 30 neue, unbefristete Teilzeitarbeitsplätze im Betrieb des Werkbestellers geschaffen. Die neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügten in der Regel über keine branchenspezifische Qualifikation. Einige waren vom früheren Werkvertragsunternehmen übernommen worden. Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden fest eingestellt und in die zweitniedrigste Lohngruppe des regionalen Einzelhandelstarifvertrags eingruppiert. Eine Orientierung am neuen Tarifvertrag wurde nicht praktiziert. Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat waren mit dieser Regelung sehr zufrieden, weil eben keine gravierenden Unterschiede hinsichtlich der Entlohnung existierten.

Die Geschäftsleitung hatte vor dem Entschluss der Eingliederung Risiken antizipiert. Dies betraf vor allem den Arbeitskräftemangel. Letztlich stellte sich diese Befürchtung als unbegründet heraus. Man erhielt 175 Bewerbungen. Das Volumen von 30 Teilzeitstellen war zum Zeitpunkt der Folgeuntersuchung 2018 auf 15 Arbeitsplätze gesunken. Hintergrund dieser „Reduktion“ der ursprünglich eingestellten Arbeitskräfte war vor allem die Abnahme atypischer Beschäftigungsformen. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden über die Jahre in sozialversicherungspflichtigen Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen eingestellt, so dass das Arbeitsvolumen der einzelnen Beschäftigten stieg – und damit die Anzahl der Beschäftigten tendenziell sank.

Ein weiterer Aspekt war die Umstellung der Arbeitsorganisation in der Fläche. Die Beschäftigten, die zu Zeiten der Werkvertragsnutzung nur für die Bestellungen, Regalpflege und Werbemaßnahmen zuständig waren, mussten die Aufgaben der Verräumung der Waren nun mitübernehmen. Hierdurch ergab sich ein gewisses „Job Enlargement“ – obgleich nicht immer mit der Tendenz zur Aufwärtsqualifizierung: Die Tätigkeiten (Bestellungen aufgeben, Kontrollieren, Werbe-Aktionen durchführen, Beraten) wurden in den meisten Fällen um die Tätigkeit der Logistik und der Verräumung erweitert. Die Arbeitszeiten wurden neu reguliert. Die Beschäftigten arbeiten in der Regel vier Stunden pro Tag. Die Warenverräumung findet nun nicht mehr nachts, sondern früh morgens zwischen 6 und 10 Uhr statt.

Für die Stammbeschäftigten ergaben sich durchweg positive Effekte. Die Konflikte mit den Werkvertragsarbeitskräften wurden beendet, und auch die Umstrukturierung der Tätigkeitsbereiche wurde positiv aufgenommen:

„Es gibt keine Probleme mehr, alle sind zufrieden.“ (SB-Warenhaus Nord BR3)

„Die alten Mitarbeiter sind auch wesentlich zufriedener. Die müssen jetzt zwar mehr packen, aber sie haben ihr eigenes Regal, sind verantwortlich für das Regal, keiner pfuscht da abends mehr rein.“ (SB-Warenhaus Nord Mgt 1)

## Gründe für das Insourcing

Die Entscheidung für die interne Leistungserbringung („Make“) war stark durch die Erfahrungen des Geschäftsleiters geprägt, der das gleiche Modell in den anderen Märkten, in denen er früher tätig war, praktiziert hatte. Die Vorteile des Modells liegen nach Ansicht des Geschäftsleiters auf der Hand, denn

die Arbeit kennzeichnet eine Balance von manuellen, körperlich anstrengenden und kaufmännischen Tätigkeiten. Damit handelt es sich im Vergleich zu den Tätigkeitsmerkmalen der Werkvertragsarbeitskräfte um eine deutlich anspruchsvollere, aber unter Belastungsgesichtspunkten ausgeglichene Beschäftigung.

Die Kosten des Insourcings wurden anfangs als Risiko eingestuft, aber später vor dem Hintergrund der Unterstützung der Konzernleitung nicht mehr thematisiert: „Die Geschäftsleitung [Konzern] findet es positiv, dass wir die Regale selbst einräumen, dass wir das mit eigenen Leuten machen. Die fragen auch, wie denn die Identifikation der Mitarbeiter ist, die die Regale betreuen, und die ist durchweg positiv“ (SB-Warenhaus Nord Mgt 1, Interview 2014).

Die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur war ein weiterer Faktor, der das Insourcing begünstigte. Die Geschäftsleitung zielte auf eher langfristige Arbeitsverträge und die Bindung von Beschäftigten ab. Hierüber sollte sowohl die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen („commitment“) als auch die Leistungsbereitschaft gesteigert werden.

„Wir haben eine ganz andere Philosophie [als Kostenreduktion durch Leiharbeit und Werkverträge]. Wir kennen unsere Mitarbeiter. Wir wollen mit eigenen Mitarbeitern arbeiten.“ (SB-Warenhaus Nord Mgt 1; Interview 2014)

Der Mindestlohn hatte im hier untersuchten Betrieb bzw. Konzern selbst einen eher indirekten Effekt auf die Rücknahme der Werkverträge. Man hatte antizipiert, dass die Werkvertragsarbeit teurer werden würde. Der Kostenabstand zu regulärer Beschäftigung sank. Infolge des höheren Koordinationsaufwandes und der Probleme hinsichtlich der Qualität der Werkvertragsarbeit schien der Einsatz von Werkvertragsarbeitskräften in der Summe nicht mehr lohnenswert. Diese Kostenrechnung verschob dann letztlich die Relation zwischen den Entscheidungsalternativen „Werkvertrag“ (buy) und Beschäftigung von Mitarbeitern/innen („make“) zugunsten letzterer. Ein weiterer Effekt des Mindestlohns besteht darin, dass der Anteil geringfügiger Beschäftigung gesunken und der Anteil sozialversicherungspflichtiger Teilzeit gestiegen ist. Auch dies wird seitens des Betriebsrates und Gesamtbetriebsrates als positive Wirkung des Insourcings gesehen.

Der ver.di-Tarifvertrag zur Warenverräumung spielte nach Ansicht des Gesamtbetriebsrates keine Rolle im Konzern, er wird nicht angewendet. Der Betriebsrat stellt hierzu zwei Vermutungen an. Erstens ist denkbar, dass den Entscheidern die Möglichkeit, Beschäftigte in eine niedrigere Entgeltstufe einzugruppieren, schlichtweg nicht bekannt ist; der Betriebsrat berichtet von

entsprechenden Sitzungen mit dem Management, die die Unkenntnis auf Seiten des Managements offenbarten.

„Die Geschäftsleitung kennt den neuen Tarifvertrag nicht. Die wissen nicht, dass die auch für Verräumtätigkeiten eingruppiert werden können [...] und wir sagen denen das natürlich auch nicht.“ (SB-Warenhaus Nord GBR 2)

Eine zweite, alternative Erklärung, die vom Interviewpartner nicht angebracht wird, ist, dass das Management absichtlich auf die Nutzung der neuen tarifvertraglichen Regeln verzichtet. Denn im untersuchten Betrieb gibt es arbeitsorganisatorisch keine reinen „Warenverräumer“ mehr; diese Tätigkeit ging auf in einem breiteren Tätigkeitszuschnitt der „Produktgruppenverantwortlichen“, die alle Arbeiten rund um einen bestimmten Sortimentsbereich verantworten. Die Frage, ob Beschäftigte, die die Warenverräumer übernehmen, niedriger eingruppiert werden, stellte sich hier also gar nicht.

Der Arbeits- bzw. Fachkräftemangel hat zwei Effekte: Er führt dazu, dass Werkunternehmen kaum noch verlässliches Personal, auch nicht für formal geringqualifizierte Tätigkeiten finden. Zweitens setzt er starke Anreize für Werkbesteller, in Stammkräfte zu investieren, um diese zu halten.

Die Kostenkalkulation geht für das Unternehmen positiv auf. Die Qualität der Arbeiten ist „weitaus besser als bei den Werkvertragsarbeitskräften, die arbeiten so wie alle“ (SB-Warenhaus Nord BR 3). Es gibt auch keine Streitigkeiten mit dem Management mehr; in der Belegschaft gibt es keine Konflikte über die schlechte Arbeitsqualität; Kunden sind auch zufrieden. Seitdem ist das Thema für den Betriebsrat und für das Unternehmen „gegessen“; bei SB-Warenhaus Nord insgesamt gibt es keine Werkverträge mehr. Die Frage, wie teuer das Insourcing letztlich war, wurde zwischen Betriebsrat und Management nicht mehr thematisiert. Daraus schließen wir, dass die Kosten in einem vertretbaren Rahmen lagen, nicht höher waren bzw. durch die höhere Arbeitsproduktivität kompensiert wurden, da das Management ansonsten möglicherweise ein Entgegenkommen des Betriebsrates auf anderen Feldern (Überstunden o.Ä.) gefordert hätte, um die Mehrkosten zu kompensieren.

### **Der Einfluss des Betriebsrats: Engagiert gegen Werkvertragsarbeit**

Zum Zeitpunkt der Untersuchungen (2014/2018) bestand der Betriebsrat im Fallbetrieb aus neun Personen – wie es der § 9 BetrVG für eine Beschäftigtenzahl von 250 vorsieht. Die Neueinstellung von Beschäftigten hatte nicht zu einer Änderung der Mandatszahlen geführt. Während es im Konzern auch ei-

nen Betriebsrat gibt, der über einen § 3 BetrVG-Tarifvertrag konstituiert wird und für mehrere Standorte zuständig ist, ist der Betriebsrat von SB-Warenhaus Nord nur für den lokalen Standort gewählt. Der Großteil der Betriebsratsmitglieder ist gewerkschaftlich organisiert; der Organisationsgrad der Belegschaft wird auf lediglich etwa 25 Prozent geschätzt. Die Beziehungen zur Geschäftsleitung werden als gut beschrieben. Informationen erhalten die Betriebsräte rechtzeitig und umfassend. Einmal im Monat trifft man mit der Geschäftsleitung zusammen. Dabei betonen die Interviewpartner/innen, dass es einen Wandel in der Beziehung zur Geschäftsleitung gegeben habe. Die neue Geschäftsleitung sei im Vergleich zur alten erheblich „umgänglicher“.

Der gewerkschaftliche Kontakt ist vorhanden, wird aber nicht als allzu eng beschrieben. Eine wichtige Ressource für die Arbeit des lokalen Betriebsrats ist indes aber der Gesamtbetriebsrat. Die Zusammenarbeit zwischen Gesamtbetriebsrat und lokalen Vertretungsstrukturen ist intensiv. Der Gesamtbetriebsrat wird als Ratgeber regelmäßig konsultiert – auch weil er über ein breites Wissen und Erfahrung verfügt: „Dann haben wir ja Herrn [GBR-Vorsitz], der kennt sich überall aus“. Die Zusammenarbeit bei Tarifkonflikten stärkte dabei den Zusammenhalt und die Kommunikation zwischen den Interessenvertretungsebenen, was auch den Informationstransfer befördert:

„Wir reden schon miteinander. Und man redet auch darüber, was man unternehmen kann mit solchen Geschichten [wie den Werkvertragsarbeitkräften].“ (SB-Warenhaus Nord BR3)

Vor der Vergabe des Werkvertrages im Jahr 2008 wurde zwar der Betriebsratsvorsitzende, nicht jedoch das Betriebsratsgremium informiert. Der damalige Betriebsratsvorsitzende hatte einen guten persönlichen Kontakt zur Geschäftsleitung. Aus Sicht der heutigen Betriebsräte handelte es sich um eine vertrauliche Absprache zwischen den beiden Akteuren, die sicherstellen sollte, dass der Betriebsrat keine Maßnahmen gegen die Pläne der Geschäftsleitung ergriff.

Der Betriebsrat spielte somit sowohl bei der Ausgliederung im Jahr 2008 als auch bei der Rücknahme des Werkvertrages in der Warenverräumung 2013/14 eine besondere Rolle. Zum Zeitpunkt der Vergabe des Werkvertrages hatte der (damalige) Betriebsratsvorsitzende die Entscheidung der Geschäftsleitung mitgetragen, dabei allerdings das Betriebsratsgremium geflissentlich umgangen. Die fünf Jahre später gefällte Entscheidung zur vollständigen Wiedereingliederung der Warenverräumung ging dann jedoch in hohem Maße auf die Initiative des – nun personell stark veränderten – Betriebsratsgremiums zurück.

Widerstand gegen die Ausgliederung regte sich auf Seiten der Beschäftigten und des Betriebsrats von Beginn an. Denn zunächst ging der Werkvertrag mit Einschnitten beim Stammpersonal einher (Befristungen wurden nicht verlängert; einige Beschäftigte wurden in andere Abteilungen versetzt), die der Betriebsrat nicht duldete. Recht schnell stellte sich dann auch heraus, dass die Arbeitsleistungen der Werkvertragsarbeitskräfte den Vorstellungen der Stammbeschäftigten nicht genügten, zu Konflikten führten und eine Intensivierung der Arbeit der Stammebelegschaft erzwangen.

Zur Umsetzung seiner Forderungen nach Wiedereingliederung der Werkvertragsleistungen griff der Betriebsrat auf verschiedene Ressourcen zurück; Erfolg zeitigte sein Engagement jedoch erst nach einem Geschäftsleitungswechsel. Der alte Geschäftsleiter, der seinerzeit das Outsourcing initiiert hatte und dem Modell dem Vernehmen nach uneingeschränkt positiv gegenüberstand, verließ das Haus. Die neue Geschäftsleitung hatte bereits mehrere Jahrzehnte Erfahrung im Unternehmen, in dieser Zeit jedoch niemals Onsite-Werkverträge eingesetzt.

Letztlich erreichte der Betriebsrat seine Forderungen mit Hilfe von Gesprächen, in denen er wiederholt auf die unbefriedigende Situation in der Warenverräumung hinwies. Hervorzuheben ist jedoch, dass der Betriebsrat sich durchaus Gedanken über mögliche Aktionen – die letztlich nicht umgesetzt wurden – gemacht hatte, um die Geschäftsleitung unter Druck zu setzen. Ungeachtet der Tatsache, dass ihm nur sehr beschränkte formale Einflussmittel zur Verfügung stehen, entwickelte er Strategien, um die rechtlichen Defizite zu kompensieren. Damit gelang es ihm, die Mitbestimmung auf ein Feld auszudehnen, auf dem arbeitsrechtlich keine Mitbestimmung vorgesehen ist.

Ein Machtmittel war die Verweigerung der Zustimmung bei Entscheidungen der Geschäftsleitung, die eine Zustimmung des Betriebsrates erfordern – wie z. B. die Anordnung von Überstunden:

„Dann gibt es eben keine Mehrarbeit mehr. Oder andere Sachen werden dann entsprechend blockiert. Möglichkeiten gibt es schon, wenn man will.“ (SB-Warenhaus Nord GBR1)

Auch die Verweigerung der Zustimmung zum Einsatz von Leiharbeit fällt in diesen Bereich.

Die Interviewpartner verweisen darüber hinaus auf „Machtmittel“, die in diesem Betrieb zwar nicht zum Einsatz kamen, die der Betriebsrat im Falle einer Eskalation des Konfliktes jedoch hätte nutzen können. Man ging sogar soweit, eine öffentliche Kampagne in Betracht zu ziehen, bei der man die lo-



kale und überregionale Presse mit Informationen über die Zustände im Markt versorgt hätte. In einem anderen Markt, so der Gesamtbetriebsratsvorsitzende,

„haben wir Druck ausgeübt, indem wir gesagt haben, wenn ihr hier mit Werkverträgen anfangt, da werden wir mal eine Pressekampagne draus machen.“  
(SB-Warenhaus Nord GBR1)

Die Haltung des Betriebsrats zum Werkvertrag war stark von Negativerfahrungen geprägt, die sich bereits im Vorfeld der eigentlichen Vergabe abzeichneten. Die Tatsache, dass man sich in der Entscheidung übergangen fühlte, dass befristet beschäftigte Kolleginnen und Kollegen das Unternehmen verlassen mussten oder versetzt wurden, und letztlich die Beeinträchtigungen der eigenen Arbeit und des professionellen Selbstverständnisses prägten von Beginn an eine Abwehrhaltung zum Werkvertrag und – dies scheint in diesem Fall von besonderer Bedeutung – auch zu den Werkvertragsarbeitskräften.

In der Wahrnehmung der Betriebsräte lag das Gros der Probleme in der (unprofessionellen) Haltung der Werkvertragsarbeitskräfte begründet. Die Strategien, die der Betriebsrat über die Jahre hinweg entwickelt hatte, richteten sich folglich nicht auf die Verbesserung der schlechten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Werkvertragsarbeitskräfte oder deren Übernahme in den Betrieb. Möglicherweise auch aufgrund der zugespitzten Konfliktlagen wurden die Werkvertragsarbeitskräfte – anders als im Fallbetrieb SB-Warenhaus Süd – als „Grund des Problems“ gesehen, und nicht als Klientel oder zu schützende Gruppe von benachteiligten Kolleginnen oder Kollegen.<sup>15</sup>

Dabei mischten sich Verständnis und Abwehrhaltung: zum einen argumentierte der Betriebsrat, die Werkvertragsarbeitskräfte hätten ihre Lage selbst gewählt: Man hätte einen Job für 6 Euro ja nicht annehmen müssen. Zum anderen brachten die Betriebsratsmitglieder Verständnis für die geringe Motivation der Werkvertragsarbeitskräfte auf, die beispielsweise auch durch die schlechte Zahlungsmoral des Werkvertragsunternehmens und den man-

---

15 In wenigen Fällen agierte der Betriebsrat als „Anwalt“ der Werkvertragsarbeitskräfte. Kontakte zwischen Betriebsrat und Werkvertragsarbeitskräften waren selten. In einem Fall jedoch sprach ein Mitarbeiter des Werkvertragsunternehmens ein Betriebsratsmitglied an, weil sein Arbeitgeber keine Gehälter gezahlt hatte. Daraufhin setzte sich der Betriebsrat für die Werkvertragsarbeitskräfte ein. Er brachte das Problem vor die eigene Geschäftsleitung.

gelnden Rückhalt der Werkvertragsarbeitskräfte bei ihrem eigenen Management verursacht waren.

Die Strategien des Betriebsrats richteten sich in der Folge auf den Schutz der Stammebelegschaft, die kräftezehrende Konflikte und eine Intensivierung der Arbeit durchlief und letztlich möglicherweise sogar Arbeitsplatzverluste – für den Fall, dass Kunden fernblieben – zu verschmerzen gehabt hätte. In dieser Haltung des Betriebsrats schwingt das Moment der Interessenvertretung des Betriebes und der betrieblichen Belegschaft immer mit, denn wenn die Umsatzzahlen einbrechen, sind auch die Arbeitsbedingungen der Stammebelegschaft bedroht.

## DISKUSSION DER ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

---

Das Insourcing von Onsite-Werkverträgen kann auf sehr unterschiedliche Arten erfolgen. **Tabelle 2** gibt einen Überblick über Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den hier betrachteten Fallbetrieben.

Die beiden SB-Warenhausfälle demonstrieren in ihrem Verlauf ein gelungenes Insourcing von Werkvertragsarbeit. Die Ursachen des Insourcings waren vielfältig, insbesondere gingen sie aber auf gravierende Komplikationen in der betrieblichen Praxis der Werkvertragsnutzung zurück. Die Probleme zeigten sich auf mehreren Ebenen, sie bezogen sich auf die mangelnde Qualität der Werkvertragsarbeit, die Koordinations- und Kontrollprobleme und letztlich auch die Konflikte zwischen Stammebelegschaft und Werkvertragsarbeitskräften, zwischen Interessenvertretung und Management sowie – beim Fall SB-Warenhaus Süd – zwischen lokalem und Konzernmanagement. Die Wirkungen auf Kunden und die Effekte, die auf dieser Ebene entstanden, lassen sich nur über die Angaben der Interviewpartner/innen schätzen. Thematisch standen aber die Koordinationsprobleme, die gestiegenen Kosten in Verbindung mit der Antizipation weiterer Kostensteigerungen aufgrund der Einführung von Mindestlöhnen sowie nicht zuletzt das vehemente Votum der Belegschaft und des Betriebsrats sowie Gesamtbetriebsrates im Zentrum.

Im Unterschied zum Fall SB-Warenhaus Nord waren im Fall SB-Warenhaus Süd sowohl Belegschaft als auch Betriebsrat anfangs offen für Werkvertragsarbeit, weil damit das Entlastungssystem „externalisierte Randbelegschaft“ die Stammebelegschaft schützte bzw. vor belastenden Tätigkeiten bewahrte. Aber auch in diesem Fall führten letztlich eklatante Managementprobleme zu einem Aufbegehren der Belegschaft, die zunächst den Versprechungen des Managements traute.

Beide Fälle zeigen, dass die Einführung der Werkvertragsarbeit einschneidende Rückwirkungen auf die Stammebelegschaften haben kann. Dies betrifft die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, aber auch die Gefährdung der Arbeitsplatzsicherheit. Diese Konstellation führte wiederum zu einer (aufkeimenden) Ablehnung von Onsite-Werkverträgen, die in der betrieblichen Öffentlichkeit verhandelt wurde. In einem Fall (SB-Warenhaus Nord) kam es auch zu einer offensiven Nutzung der Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz (s. dazu Stracke/Vitols 2018 allgemein). Im Fall SB-Warenhaus Süd waren hingegen die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten weniger relevant,

Tabelle 2

<b>Vergleich der Fallbetriebe</b>	<b>SB-Warenhaus Süd</b>	<b>SB-Warenhaus Nord</b>
<b>Vergleichs-Dimension</b>		
Unternehmensstrategie	Kostenführerschaft	Differenzierung
Führungsorganisation	zentral	dezentral
Deutung von Werkvertragsarbeit durch Betriebsrat und Belegschaft	Wandel im Zeitverlauf: anfänglich vorteilhaft, später werden Defizite deutlich	Werkvertrag von Beginn wegen negativer Effekte auf Stammebelegschaft abgelehnt
zentrale Akteure bei Insourcing	lokaler Betriebsrat	Gesamtbetriebsrat, lokaler Betriebsrat
Praktiken und Ereignisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Überzeugungsarbeit leisten bei Management und Belegschaft</li> <li>— Koalition mit lokalem Management schmieden</li> <li>— Lernprozess bei Betriebsrat und Management</li> <li>— mikropolitische Spiele zur De-Legitimierung</li> <li>— Aushöhlung der personellen Ressourcen der Werkvertragsunternehmung durch Abwerbung von leistungsfähigen Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Koalition mit lokalem Management schmieden</li> <li>— Koppelgeschäfte; Nutzung der Betriebsratsrechte, um das Thema Werkvertrag mitzugestalten</li> <li>— Lernprozess im Management</li> </ul>
Genutzte Machtmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Rückhalt in Betriebsrat und Belegschaft durch innerbetriebliche Öffentlichkeit</li> <li>— Artikulation mit Gesamtbetriebsrat</li> <li>— Schulungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— BetrVG/Betriebsratsrechte (mit Koppelgeschäften)</li> <li>— (vage) Androhung von Öffentlichkeitskampagne</li> <li>— Rückhalt in Betriebsrat und Belegschaft</li> <li>— Artikulation mit Gesamtbetriebsrat</li> <li>— Schulungen</li> </ul>

Quelle: eigene Zusammenstellung

weil der Betriebsrat in einer mikropolitischen Auseinandersetzung, die das Management als solche gar nicht erkannte, die Rücknahme des Onsite-Werkvertrags erreichte.

Die tarifvertraglichen Optionen waren im Fall SB-Warenhaus Nord und Süd kein Argument. Die Möglichkeiten der Kostenersparnis, die durch die Anwendung des ver.di-Tarifvertrags für die Warenverräumung entstanden waren, wurden nicht genutzt. Dies spiegelt nicht unbedingt das fehlende Kostenbewusstsein der Geschäftsleitung wider. Zwei Aspekte sind hier relevant: Die Option der veränderten tarifvertraglichen Eingruppierung war dem Management von SB-Warenhaus Nord möglicherweise nicht bekannt. Dies verweist auf Mängel in der verbandlichen Kommunikation neuer tarifvertraglicher Regelungen.

Aber selbst wenn man annimmt, dass das Management sich der neuen Optionen bewusst war, so scheint der Verzicht auf die Anwendung plausibel und innerhalb dieses betrieblichen Kontextes nachvollziehbar. Denn ein wichtiger Problempunkt der Werkvertragsarbeit war die fehlende Motivation und Bindung von Beschäftigten, die ausschließlich für formal geringqualifizierte Tätigkeiten angestellt werden. In der Folge wollte man vermeiden, eine neue Gruppe unterprivilegierter Beschäftigter zu schaffen; stattdessen zielte man auf die Homogenisierung der Belegschaft.<sup>16</sup> Zum anderen erlaubte es die strategische Ausrichtung auf eine Differenzierungsstrategie in gewissem Maße höhere Kosten zu akzeptieren (Porter 1980). Im Fall SB-Warenhaus Süd waren hingegen auf dem Arbeitsmarkt zu den Löhnen der Werkunternehmen keine Arbeitskräfte mehr zu gewinnen, so dass das Management andere Löhne und Arbeitszeiten akzeptieren musste.

Beim Insourcing im Fall SB-Warenhaus Nord entschied man sich auch aufgrund der Probleme mit Externen gegen Leiharbeit und für die Einstellung eigener Beschäftigter als entfristete sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigte. Dies wird von Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat als positiver Aspekt gewertet. Letztlich wurde die Fragmentierung der Belegschaft dadurch nicht komplett aufgehoben, zumindest jedoch reduziert. Die Arbeitsorganisation bringt nun eher ganzheitliche Tätigkeitszuschnitte mit sich, in der nicht eine bestimmte Personalgruppe für die Warenverräumung zuständig ist. Die Beschäftigten sind vergleichsweise homogen in Bezug auf ihre Tätigkeiten (ausgenommen Kassierer/innen, für die eine eigene Eingruppierung greift).

---

16 Pfeffer/Baron (1988) verweisen auf den gegenteiligen Effekt: Homogenisierung durch Outsourcing.

Ganz ähnlich ist die Situation bei SB-Warenhaus Süd. Durch das Insourcing verbessern sich die Arbeitsbedingungen durch die Anwendung des regionalen Einzelhandeltarifvertrages in sozialversicherungspflichtigen Teilzeitarbeitsverhältnissen. Zugleich tragen die Akteure (in beiden Fällen) dazu bei, dass die Institutionen des Tarifvertrags und der Mitbestimmung reproduziert werden. Dies geschieht allerdings – wie unsere Interviews mit Gewerkschaftssekretären/innen und Verbandsvertretern/innen zeigen – nur allzu selten, zumal die Anzahl der insourceten Onsite-Werkverträge gering ist.

Der Erfolg des Insourcings im Fall SB-Warenhaus Nord basiert in hohem Maße auf den Haltungen, den Einstellungen und dem Handeln der Akteure. Die Geschäftsleitung war Werkverträgen gegenüber negativ eingestellt bzw. hat die Argumente des Betriebsrates übernommen. Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat mobilisierten gegen die Werkvertragspraktiken. Das Fallbeispiel zeigt dabei die Macht der Interessenvertretungen, die mit guten Argumenten und im Schulterschluss verschiedener Gremien ihre Interessen artikulieren und letztlich durchsetzen können – und dies auf einem Feld, in welchem dem Betriebsrat eigentlich nur eingeschränkte Rechte zustehen (Schüren 2014; Hertwig/Kirsch/Wirth 2016).

Im Unterschied dazu kommt die Veränderung im Fall SB-Warenhaus Süd in mikropolitischen Spielen zustande, in denen De-Legitimierungsstrategien der Interessenvertretung und Koalitionsbildungen jenseits von Kapital und Arbeit eine zentrale Rolle spielen. Insofern ist eine Pluralität von Strategien der Betriebsräte vorzufinden, die sich aber – vor dem Hintergrund der aktuellen Rechtslage – weniger auf konkrete Mitbestimmungsrechte stützen kann sondern auf andere Formen der Interessendurchsetzung beziehen muss (siehe hierzu [Tabelle 3](#)).

Die Studie zeigt: Ein Wechsel von Arbeitskräftestrategien ist in den Unternehmen des Einzelhandels (aber nicht nur dort) eine prinzipielle Option. Onsite-Werkvertragspraktiken können nicht nur zahlreiche Nebeneffekte hervorrufen, die von Seiten des Managements ein mehr oder minder umfangreiches Nachjustieren erfordern: Die strategische Wahl einer Werkvertragsstrategie bringt systematisch Folgeprobleme mit sich, die z.T. nur mit erheblichem Aufwand bewältigt werden können.

Die Kosten von Werkvertragsstrategien (inklusive ihrer Folgeprobleme) im Vergleich zu alternativen Kooperations-, Organisations- bzw. Personalstrategien lassen sich nur schwerlich eindeutig quantifizieren und rational abschätzen; eine ex-ante-Beurteilung ist fast unmöglich, da zukünftige Ereignisse und Effekte nicht zu überblicken und schwer zu antizipieren sind. Unsere Fallstudien verweisen dabei auf ein ganzes Set möglicher Folgenprob-

Tabelle 3

**Mögliche Machtmittel des Betriebsrats**

<b>Machtmittel</b>	<b>Beschreibung/Beispiele</b>	<b>Wie in den Fallstudien genutzt?</b>
BetrVG	Der Betriebsrat nutzt Rechte, die ihm in anderen Bereichen zustehen, für Koppelgeschäfte (z. B. Verweigerung der Zustimmung bei mitbestimmungspflichtigen Themen).	bei SB-Nord relevant
Unterstützung durch andere Mitbestimmungsorgane	Lokale Betriebsräte können Unterstützung bei Gewerkschaften, Gesamtbetriebsrat usw. suchen, um ihre Macht zu erhöhen.	in beiden Fällen Unterstützung durch Gesamtbetriebsrat; Gewerkschaft nur am Rande involviert
lokales Management	Mit dem lokalen Management wird eine Koalition gegen das Unternehmensmanagement gebildet, um lokale Missstände abzustellen.	in beiden Fallstudien zentral
Rückhalt in der Belegschaft	Die Betriebsräte können den Schulterschluss mit der Belegschaft suchen und Probleme, die am Arbeitsplatz oder im konkreten Arbeitshandeln auftreten, zum Thema zu machen.	wichtig in beiden Fallstudien
Kampagnen	Öffentlichkeitsarbeit; Naming and Shaming	nicht genutzt
Politik der Transaktionskosten	Der Betriebsrat erhöht die Kosten der Werkvertragsnutzung, in dem er Informationsrechte o. Ä. einfordert.	nicht genutzt
Einbinden externer Akteure	z. B. Kontaktaufnahme zur Finanzkontrolle Schwarzarbeit; dadurch wird das Management zur Reflexion der Werkvertragspraktiken gezwungen, weil die Legalität der Prozesse sicher gestellt werden muss.	nicht genutzt
alternative Konzepte	Der Betriebsrat kann aufzeigen, welche Personalstrategien besser geeignet sind als Werkvertragsarbeit.	in Fall SB-Nord relevant

Quelle: eigene Zusammenstellung

leme (siehe hierzu auch [Tabelle 4](#)), die die Kosten der Werkvertragsnutzung beeinflussen:

- Organisation der Werkvertragsarbeit; hierzu zählen:
  - Qualitätsprobleme der Werkvertragsarbeit
  - Geringe Produktivität der Werkvertragsarbeitskräfte
  - Inventurdifferenzen
  - Fluktuation bei Werkvertragsunternehmen
  - Probleme der Steuerung und Kontrolle von Werkvertragsarbeit (die bei Einhalten der gesetzlichen Regelungen einen besonderen Aufwand darstellt)<sup>17</sup>
- Vertragsgestaltung mit Subunternehmen, hierzu zählen:
  - Unerwartete Preisanpassungen
  - Abhängigkeiten
  - Know-how-Verlust
  - Kurzfristiger Ausfall des Subunternehmens
- (Netzwerk-) interne Konflikte; hierzu zählen:
  - Konflikte zwischen Werkvertragsarbeitskräften und Stammebelegschaft
  - Konflikte zwischen Werkvertragsarbeitskräften und Kunden
  - Konflikte zwischen (Gesamt-) Betriebsrat und Management

---

<sup>17</sup> Siehe dazu auch die Beispiele in Giertz (2015).



Tabelle 4

## Mögliche Fehler beim Management von Onsite-Werkverträgen

Fehler bei ...	Beschreibung	Konsequenz
Selektion der Subunternehmer	Die nachhaltige Leistungsfähigkeit der Werkunternehmer wird im Vorfeld nicht ausreichend geprüft.	Personalengpässe; Qualitätsmängel; Unzufriedenheit bei Kunden; Mehraufwand für Stammbelegschaft; Konflikte mit dem (Gesamt-) Betriebsrat
Kontrolle der Arbeitskräfte	Die operativen Tätigkeiten der Werkvertragsarbeitskräfte werden nicht ausreichend kontrolliert; das Subunternehmen spart Leitungspersonal ein und setzt auf sporadische Kontrollen.	Qualitätsmängel; Unzufriedenheit bei Kunden; Mehraufwand für Stammbelegschaft; Inverdifferenzen
Kalkulation der versteckten Kosten und Aufwände	Aufwendungen, die der Werkvertragsnutzung zufallen, werden nicht kalkuliert oder nicht entsprechend zugeordnet; dazu zählen auch Nebenfolgen wie ein erhöhter Aufwand beim Stammpersonal (z. B. für Nacharbeiten).	Die tatsächlichen Kosten der Werkvertragsnutzung erscheinen systematisch geringer als alternative Strategien.
Abstimmung zwischen Managementebenen	defizitäre Kommunikation zwischen lokalem und übergeordnetem Management hinsichtlich der Probleme und Herausforderungen von Werkverträgen, die sich auf lokaler Ebene abzeichnen	Gruppenbildung, Fraktionierung im Management (Machtspiele usw.)
unreflektierte Orientierung am Management-Diskurs	Manager befolgen „Trends“ und Moden der Arbeitskräftestrategie, ohne rationale Planung und unter hoher Unsicherheit hinsichtlich der Ziele und (Neben-) Folgen.	Werkverträge sind nicht Teil einer reflektierten Strategie; in der Umsetzung unterlaufen weitere Fehler

Quelle: eigene Zusammenstellung

## FAZIT

---

In Bezug auf den Wandel der Organisations- und Personalstrategien liefern unsere Fallstudien einige interessante Einsichten (s. hierzu auch Giertz 2015). Sie zeigen, dass mikropolitisch kompetente Betriebsräte auch (im Einzelhandel) in solchen Feldern Einfluss ausüben können, in denen sie keine Mitbestimmungsrechte haben, indem sie

- auf die Verknüpfung unterschiedlicher Themen, bei denen sie zumindest teilweise Mitbestimmungsrechte haben, ausweichen;
- Koalitionen im Betrieb schmieden;
- das Management auf den „Prüfstand stellen“ und es an seinen eigenen Aussagen messen, um die Legitimation von Managemententscheidungen zu hinterfragen;
- Werkvertragsarbeit obstruieren, indem sie z. B. die leistungsfähigen Mitarbeiter/innen der Werkvertragsunternehmen in den Betrieb des Werkbestellers integrieren;
- die Belegschaft als betriebliche Öffentlichkeit einbeziehen.<sup>18</sup>

(Zu den Möglichkeiten und Grenzen der rechtlichen Handlungsmöglichkeiten s. nochmals Stracke/Vitols 2018 und zu alternativen Handlungsansätzen Vitols 2019 und Hertwig/Kirsch/Wirth 2015b, 2016).

Die Wahl einer Arbeitskraftstrategie wird letztlich in betrieblichen Aushandlungsprozessen konstituiert – und zwar auch dann, wenn es keine „formalen“, d. h. rechtlich basierten Verhandlungsmöglichkeiten gibt. Es handelt sich dann um eine faktische Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte. Betriebsräte können sich bislang lediglich auf Informationsrechte nach § 80 BetrVG, Beratungsrechte wie § 92 BetrVG, § 92a BetrVG stützen, wenn sie Einfluss nehmen wollen.<sup>19</sup> Management und Belegschaften bzw. Interessenvertretungen bewegen sich in Aushandlungsprozessen, die es den Akteuren aber auch dann ermöglichen, Einfluss zu nehmen, wenn beispielsweise das

---

18 Die Betriebsräte könnten des Weiteren auch über die Presse, Rundfunk oder das Fernsehen die Öffentlichkeit insgesamt einbeziehen und damit den Druck auf das Management (weiter) erhöhen.

19 Zwar sind auch die §§ 111 ff. BetrVG einschlägige Rechtsgrundlagen für Betriebsräte, wenn die Voraussetzungen für eine Betriebsänderung erfüllt sind. Da aber im Einzelhandel bei Outsourcing üblicherweise keine Entlassungen vorgenommen werden und „nur“ Versetzungen vorgenommen werden, wird in der Regel kein Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt. Zu prüfen wäre, ob nicht eine offensivere Nutzung der §§ 111 ff. BetrVG mehr Mitbestimmung generieren könnte.

Betriebsverfassungsgesetz keine Mitwirkung oder gar Mitbestimmung des Betriebsrates vorsieht.

Seitens des Betriebsrates gelingt diese Einflussnahme, weil der Betriebsrat ohnehin in institutionalisierten Aushandlungsprozessen mit dem Management steht. Dies eröffnet ihm die Option, die Werkvertragsarbeit auf die Agenda zu setzen und so zum „Thema zu machen“. Dies setzt aber „Ideen“ von „guter Arbeit“ voraus, also normative Vorstellungen, für die Betriebsräte und Gewerkschaften im politischen Feld der Arbeit stehen. Eine betriebs-, netzwerk- und branchenbezogene Bildungsarbeit der Gewerkschaften könnte die Entwicklung solcher Vorstellungen fördern. Gewerkschaften könnten auch auf Auseinandersetzungen vorbereiten, indem sie ihre Beratungs- und Bildungsarbeit (noch) stärker an Konzernen und Unternehmungsnetzwerken und den sich daraus verändernden Konkurrenzbeziehungen zwischen Unternehmungen sowie zwischen Beschäftigten ausrichten (Wirth 1999, 2016; Duschek/Wirth 1999; Vitols 2019; Stracke/Vitols 2018).

Aushandlungsprozesse und die Ergebnisse von Aushandlungen hängen stark von Deutungen, der Legitimität der Interessen und Ziele der Akteure sowie von Machtressourcen ab, die die Akteure in den Aushandlungen mobilisieren können. Im Fall der Werkvertragsarbeit (aber nicht nur bei diesem Thema) stehen Betriebsräten hierbei zahlreiche Machtquellen zur Verfügung, die die Interessenvertreter/innen strategisch geschickt zum Einsatz bringen können (siehe noch einmal [Tabelle 3](#)).

Die Abkehr von der Werkvertragsarbeit erzwingt eine Entscheidung: Welche Strategie ist stattdessen geeignet, die notwendigen Leistungen sicher zu stellen? Dass das Einstellen von Werkvertragsarbeit ein „Insourcing“ bedeutet, ist nicht zwingend; alternative externe und interne Lösungen sind zu spezifizieren und im Hinblick auf mögliche Folgen zu kalkulieren. Im Fall SB-Warenhaus Nord war es förderlich, dass ein alternatives Organisationskonzept vorhanden war. Denn die Beendigung der Werkvertragsarbeit ging hier nicht nur mit einem Insourcing sondern auch mit einem kompletten Wandel der Arbeitsorganisation einher. Das Tätigkeitsspektrum der früheren Werkvertragsarbeit wurde durchweg aufgelöst und in einen breiteren Tätigkeitszuschnitt integriert.

Last but not least könnten die Gewerkschaften als soziale Bewegung fungieren, die mit anderen Gruppen mit gleichen Interessenlagen zusammenarbeitet, wenn es darum geht, negative Effekte von Werkvertragsarbeit einzudämmen oder wenn sie die Rücknahme von Onsite-Werkverträgen durchsetzen wollen. Sie können dabei auch staatliche Institutionen einbinden, z. B. die Finanzkontrolle Schwarzarbeit, um machtvoll in die Konstituti-

on der Arbeitskräftestrategie einzugreifen. Dabei geht es nicht immer um die Durchführung von Kontrollen, sondern um die Schaffung einer Unsicherheit für das Management, wie die mögliche Prüfung der Onsite-Werkvertragspraxis. Dies ist auch wichtig für Interessenvertretungen, die die Praxis der Onsite-Werkvertragsvergabe ausgestalten wollen.

Zu den alternativen Konzepten wäre auch eine Politik der Transaktionskosten zu zählen, mit denen die Interessenvertretungen die Koordinationskosten erhöhen, indem sie beispielsweise ihre Informationsrechte einsetzen und damit den bürokratischen Aufwand der Nutzung von Onsite-Werkverträgen steigern. Sie können aber auch durch die gezielte Abwerbung von Leistungsträgern/innen und deren Integration in den internen Arbeitsmarkt des Werkbestellers die personelle Basis des Werkunternehmens erodieren und auf diese Weise die Werkvertragsnutzung unattraktiv machen.

Es zeigt sich also: Machtquellen sind über unterschiedliche Handlungsfelder der Interessenvertretung verstreut; sie zu aktivieren, liegt manchmal nicht unbedingt auf der Hand. Letztlich bedarf es kompetenter Akteure, die in der Lage und Willens sind, sich gegen Widerstände zu engagieren.

# LITERATUR

---

**Absenger, Nadine (2017):** Die Reform der Leiharbeit und Werkverträgen: erfreuliche Neuregelungen, aber auch viele Schwächen. In: WSI Mitteilungen 70, H. 1, S. 70–73.

**BAG (2009):** Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 22. April 2009 – 5 AZR. 436/08.

**Benkhoff, Birgit/Hermet, Vicky (2008):** Zur Verbreitung und Ausgestaltung geringfügiger Beschäftigung im Einzelhandel: eine explorative Studie aus der Perspektive von Management und Beschäftigten. In: Industrielle Beziehungen 15, H. 1, S. 5–31.

**Bouncken, Ricarda B./Bornewasser, Manfred/Bellmann, Lutz (Hrsg.) (2012):** Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. München und Mering: Hampf.

**Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2017):** Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung. 1. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

**Brors, Cristiane/Schüren, Peter (Hrsg.) (2014):** Missbrauch von Werkverträgen und Leiharbeit verhindern. Vorschläge für eine gesetzliche Regelung zur Eindämmung von Missbräuchen beim Fremdpersonaleinsatz und zur Umsetzung der Leiharbeitsrichtlinie. MAIS NRW. Düsseldorf.

**Cabral, Sandro/Quelin, Bertrand/Maia, Walmir (2014):** Outsourcing failure and reintegration: The influence of contractual and external factors. In: Long Range Planning 47, H. 6, S. 365–378.

**Crimmann, Andreas/Lehmann, Christian (2012):** Der Preis der Flexibilität: Was darf Zeitarbeit kosten? In: Bouncken, Ricarda B./Bornewasser, Manfred/Bellmann, Lutz (Hrsg.): Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, München und Mering: Hampf, S. 103–136.

**Diller, Hermann/Kusterer, Marion (1988):** Beziehungsmanagement. In: Marketing-ZFP 10, H. 3, S. 211–220.

**Dummert, Sandra (2013):** Branchenstudie Einzelhandel. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2010 und 2011. IAB-Forschungsbericht 2/2013. Nürnberg.

**Duschek, Stephan/Wirth, Carsten (1999):** Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: Industrielle Beziehungen 6, H. 1, S. 73–110.

**Duso, Tomaso/von Schlippenbach, Vanessa (2014):** Bundeskartellamt untersucht Lebensmitteleinzelhandel: Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. In: DIW-Wochenbericht 81, H. 43, Berlin. [www.econstor.eu/bitstream/10419/104021/1/799354058.pdf](http://www.econstor.eu/bitstream/10419/104021/1/799354058.pdf) (Abruf am 07.06.2019).

**Endres, Helene (2014):** Rewe-Markt muss Praktikantin 17.000 Euro nachzahlen. [www.spiegel.de/karriere/rewe-praktikantin-bekommt-17000-euro-lohn-nachgezahlt-a-960928.html](http://www.spiegel.de/karriere/rewe-praktikantin-bekommt-17000-euro-lohn-nachgezahlt-a-960928.html) (Abruf am 07.06.2019).

**Fitting, Karl/Engels, Gerd/Schmidt, Ingrid/Trebinger, Yvonne/Linsenmaier, Wolfgang (2018):** Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 29. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen.

**Giddens, Anthony (1988):** Die Konstitution der Gesellschaft – Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main und New York: Campus Verlag.

**Giertz, Jan-Paul (2015):** Trendbericht Werkverträge. Handlungsmöglichkeiten beim Umgang mit Werkverträgen. Mitbestimmungs-Report Nr. 18, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. [www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2015\\_18.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_18.pdf) (Abruf am 12.06.2019).

- Glaubitz, Jürgen (2011):** Auf allen Kanälen: Handel 2020. Fakten, Trends, Potenziale. Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel, ver.di Bildung + Beratung gGmbH, Düsseldorf. <https://docplayer.org/17280642-Auf-alle-kanalen-handel-2020-fakten-trends-potenziale-eine-analyse-zur-entwicklung-im-deutschen-einzelhandel.html> (Abruf am 12.06.2019).
- Glaubitz, Jürgen (2018):** Verdrängungswettbewerb im deutschen Einzelhandel: auf dem Rücken der Beschäftigten. In: WSI Mitteilungen 71, H. 2, S. 150–154.
- Haderlein, Andreas (2012):** Die digitale Zukunft des stationären Handels. Auf allen Kanälen zum Kunden. 1. Auflage, München: mi.
- Hall, Peter A./Soskice, David (2001):** Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Helten, Markus/Sydow, Jörg/Wirth, Carsten (2018):** Service delivery networks and employment relations at German airports: Jeopardizing industrial peace on the ground?, <https://doi.org/10.1111/bjir.12439> (Abruf am 07.06.2019).
- Henninger, Annette (2017):** Geschlechterpolitische Verschiebungen in der deutschen Mindestlohndebatte: „Equal Pay“ für Frauen oder für männliche Leiharbeiter? In: Industrielle Beziehungen 24, H. 2, S. 135–155.
- Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2015a):** Onsite-Werkverträge: Verbreitung und Praktiken im Verarbeitenden Gewerbe. In: WSI-Mitteilungen 68, H. 6, S. 457–465.
- Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2015b):** Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung. Study der Hans-Böckler-Stiftung Bd. 300, Düsseldorf. [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_300.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_300.pdf) (Abruf am 07.06.2019).
- Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2016):** Onsite-Werkverträge und Industrielle Beziehungen: Praktiken der Betriebsräte zwischen Ablehnung und Akzeptanz. In: Industrielle Beziehungen 23, H. 2, S. 113–141.
- Hertwig, Markus/Kirsch, Johannes/Wirth, Carsten (2018):** Defence is the best offence: Horizontal disintegration and institutional completion in the German coordinated market economy. In: Work, Employment and Society 33, H. 3, S. 500–517. <https://doi.org/10.1177/0950017018772765> (Abruf am 07.06.2019).
- Hinz, Lieselotte (2012):** Minijobs im Einzelhandel. In: WSI Mitteilungen 65, H. 1, S. 58–60.
- Hohn, Hans-Willy (1991):** Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebs syndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung. 2. Auflage, Berlin: Edition Sigma.
- IG Metall (o. J.):** „Moderner Sklavenhandel“. Fremdfirmeneinsatz durch Leiharbeit und Werkverträge. Eine Handlungsanleitung für betroffene Betriebsräte und ArbeitnehmerInnen. Frankfurt am Main.
- Jaehrling, Karen/Kalina, Thorsten/Vanselow, Achim/Voss-Dahm, Dorothea (2006):** Viel Arbeit für wenig Geld. In: Mitbestimmung 52, H. 12, S. 32–35.
- Klein, Matthias/Mis, Karoline/Röhrig, Reinhard/Weingarten, Jörg/Wittig, Hans Jürgen (2016):** Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb. Gute Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit im Einzelhandel. Essen.
- Klein, Thomas/Leist, Dominik (2017):** Kein Einsatz von Leiharbeitnehmern als Streikbrecher – Die Neuregelung in § 11 Abs. 5 AÜG n.F. im Hinblick auf Auslegung, Schutzlücken, Rechtsfolgen und Durchsetzung. In: Arbeit und Recht 65, H. 3, S. 100–105.
- Kobel, Anton (2011):** Einzelhandel in Deutschland. Fakten, ImPressionen und DePressionen. In: Komitee „Solidarität mit Emmely“ (Hrsg.): Gestreikt. Gekündigt. Gekämpft. Gewonnen. Die Erfahrungen der „Emmely“-Kampagne. Neu-Ulm: AG SPAK, S. 99–119.

- Kobel, Anton (2013):** Wirtschaftliche Ausgangslage für die Tarifrunde 2013 für den Einzelhandel und den Großhandel. Unveröffentlichtes Manuskript. Heidelberg.
- Kobel, Anton (Hrsg.) (2014):** „Wir sind stolz auf unsere Kraft“. Der lange und phantasievolle Kampf um die Tarifverträge 2013 im Einzelhandel. Hamburg: VSA-Verlag.
- Koch, Andreas (unter Mitarbeit von Wohlhüter, Andreas) (2012):** Werkverträge in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung.
- Komitee „Solidarität mit Emmely“ (Hrsg.) (2011):** Gestreikt. Gekündigt. Gekämpft. Gewonnen. Die Erfahrungen der „Emmely“-Kampagne. Neu-Ulm: AG SPAK.
- Lorig, Philipp (2012):** Werkverträge – Die neue Lohndumping Strategie?!, Studie im Auftrag der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin. [www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/sonst\\_publicationen/rls\\_studie\\_werkvertr%C3%A4ge.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/rls_studie_werkvertr%C3%A4ge.pdf) (Abruf am 07.06.2019).
- Menz, Wolfgang/Nies, Sarah (2016):** Gerechtigkeit und Rationalität – Motive interessenpolitischer Aktivierung. In: WSI-Mitteilungen 69, H. 7, S. 530–539.
- Müller-Jentsch, Walther (1982):** Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Schmidt, Gert/Braczyk, Hans-Joachim/von dem Knesebeck, Jost (Hrsg.): Materialien zur Industriosozologie, Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 408–432.
- Munir, Kamal/Ayaz, Muhammad/Levy, David L./Willmott, Hugh (2017):** The role of intermediaries in governance of global production networks: Restructuring work relations in Pakistan’s apparel industry, <https://doi.org/10.1177/0018726717722395> (Abruf am 07.06.2019).
- Nitt-Drießelmann, Dörte (2013):** Einzelhandel im Wandel. HWWI-Institut, Hamburg. [www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013\\_05\\_23\\_HSH\\_HWWI\\_Einzelhandel.pdf](http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013_05_23_HSH_HWWI_Einzelhandel.pdf) (Abruf am 27.06.2019).
- o. V. (2012):** Großbrazzia bei Kaufland und Netto, [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,811179,00html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,811179,00html) (Abruf am 07.06.2019).
- Pfeffer, Jeffrey/Baron, James N. (1988):** Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. In: Staw, Barry M./Cummings, Larry L. (Hrsg.): Research in organizational behavior 10, Greenwich: JAI-Press, S. 257–303.
- Porter, Michael E. (1980):** Competitive strategy. New York: Free Press.
- Rosenthal, Peer/Bothfeld, Silke (2013):** Paradigmenwechsel durch inkrementellen Wandel: Was bleibt von der Arbeitslosenversicherung?, [https://samf.de/wp-content/uploads/2019/03/07\\_rosenthal\\_bothfeld.pdf](https://samf.de/wp-content/uploads/2019/03/07_rosenthal_bothfeld.pdf) (Abruf am 07.06.2019).
- Schmidt, Gert/Braczyk, Hans-Joachim/von dem Knesebeck, Jost (Hrsg.) (1982):** Materialien zur Industriosozologie, Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schüren, Peter (2014):** Qualitätsmanagement des Subunternehmers als Indiz zum Nachweis eines Werkvertrags – eine (weitere) Skizze. In: Brors, Christiane/Schüren, Peter (Hrsg.): Missbrauch von Werkverträgen und Leiharbeit verhindern. Vorschläge für eine gesetzliche Regelung zur Eindämmung von Missbräuchen beim Fremdpersonaleinsatz und zur Umsetzung der Leiharbeitsrichtlinie. MAIS NRW. Düsseldorf.
- Sengenberger, Werner (1987):** Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik im internationalen Vergleich. Frankfurt/Main und New York: Campus Verlag.

## Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte?

**Sesselmeier, Werner/Blauermeier, Gregor (1997):** Arbeitsmarkttheorien. Ein Überblick. 2. Auflage, Heidelberg: Physica-Verlag.

**Staw, Barry M./Cummings, Larry L. (Hrsg.) (1988):** Research in organizational behavior 10. Greenwich: JAI-Press.

**Stracke, Stefan/Vitols, Katrin (2018):** Begrenzen und Gestalten! Eine Praxishilfe für Betriebsräte zum Umgang mit Werk- und Dienstverträgen, Mitbestimmungspraxis Nr. 18, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. [www.boeckler.de/pdf/p\\_imu\\_praxis\\_2018\\_19.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_imu_praxis_2018_19.pdf) (Abruf am 11.06.2019).

**Sydow, Jörg/Wirth, Carsten (Hrsg.) (2014):** Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

**Thalemann, Gero (2011):** Die Soziale Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland – ein realisiertes Konzept? Analyse von Genesis, theoretischem Gehalt und praktischer Verwirklichung. Hamburg: Disserta-Verlag.

**Verante Dienstleistungsgewerkschaft (2018):** Liste der Rücknahme von Werkverträgen in der Warenverräumung. Internes Dokument. o. O.

**Vitols, Katrin (2019):** Die Praxis von Werk- und Dienstverträgen. Probleme und Handlungsmöglichkeiten für die betriebliche Mitbestimmung. Study der Hans-Böckler-Stiftung Bd. 420, Düsseldorf. [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_420.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_420.pdf) (Abruf am 11.06.2019).

**Voss-Dahm, Dorothea (2004):** Geringfügige Beschäftigung und Segmentation auf innerbetrieblichen Arbeitsmärkten des Einzelhandels. In: Arbeit 13, H. 4, S. 354–367.

**Voss-Dahm, Dorothea (2009):** Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb. Verkaufsarbeit im Einzelhandel. Berlin: Edition Sigma.

**WABE-Institut (2012a):** Einzelhandel Branchendaten Ausgabe 2012. Berlin.

**WABE-Institut (2012b):** Teilbranchenanalyse Lebensmittelhandel 2012. Groß- und Einzelhandel. Berlin.

**Weltz, Friedrich (1977):** Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28, H. 5+8, S. 291–301 und S. 489–494.

**Windeler, Arnold (2001):** Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. 1. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

**Wirth, Carsten (1994):** Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Belegschaftsstrukturen, Externalisierung von Arbeit und Interessenvertretung. 1. Auflage, Münster: Westfälisches Dampfboot.

**Wirth, Carsten (1999):** Unternehmungsvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. Die *negotiation of order* von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung. München und Mering: Hampf.

**Wirth, Carsten (2016):** Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen. Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung. 1. Auflage, Münster: Westfälisches Dampfboot.



## AUTOREN

---

*Dr. Markus Hertwig* ist Professor für Soziologie mit Schwerpunkt Arbeit und Organisation an der Technischen Universität Chemnitz. Arbeitsgebiete sind (nationale und internationale) Arbeitsbeziehungen, Digitalisierung von Arbeit und Organisation sowie Unternehmenskooperationen.

*Dr. Carsten Wirth* ist Professor für Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation an der Hochschule Darmstadt. Arbeitsgebiete sind Arbeitsbeziehungen, Management von Unternehmensnetzwerken sowie Netzwerk- und Organisationstheorien.

---

Onsite-Werkverträge in der Warenverräumung gehen im Einzelhandel zuweilen mit gravierenden Problemen für den Auftraggeber einher. Trotzdem nimmt das Management diese Werkverträge nicht automatisch zurück. Es bedarf eines Akteurs wie des (Gesamt-)Betriebsrats, der die Rücknahme vorantreibt. Für das Outsourcing in unseren Fallstudien spielen die Einführung des gesetzlichen Mindestlohnes und abgesenkte Entgelte für ingesourcte Warenverräumer/innen keine Rolle; entscheidend ist hingegen der kreative Einsatz unterschiedlichster Machtquellen der Interessenvertretungen.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN: 978-3-86593-345-4