

## MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 14 · April 2018

# RECHTSSICHERES PARTNERFIRMENMANAGEMENT IN DER STAHLINDUSTRIE

Fachausschuss der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Jan-Paul Giertz, Detlef Ullenboom



## AUTOREN

---

### Jan-Paul Giertz

Studium der Sozialwissenschaften (M. A.).  
Langjährige Praxiserfahrung im Personalmanagement,  
u. a. Mitglied im DIN-Normungsausschuss Personalmanagement.

### Detlef Ullenboom

Studium der Publizistik, Politik und Geschichte (M.A.);  
Freier Journalist und verantwortlicher Redakteur der Zeitschrift  
„Sozial Extra“.



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf: [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78-12 0

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Kontakt und Redaktion

Jan-Paul Giertz, Referatsleiter  
Personalmanagement und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung  
Tel.: +49 (2 11) 77 78-185  
[jan-paul-giertz@boeckler.de](mailto:jan-paul-giertz@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 14

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.

# RECHTSSICHERES PARTNERFIRMENMANAGEMENT IN DER STAHLINDUSTRIE

---

### ABSTRACT

In der deutschen Stahlindustrie werden seit vielen Jahren Aufträge an Werkvertragsunternehmen vergeben. Die regelmäßig geübte Praxis hat dazu geführt, dass sowohl die Beziehungen zu den Auftragnehmern als auch die der Sozialpartner im Unternehmen ein vergleichsweise hohes Niveau aufweisen. Als eine von wenigen Branchen weist die Stahlindustrie auch eine überbetriebliche Regulierung auf, die unter anderem das Prinzip der „Eigen vor Fremd“-Entscheidung in den Mittelpunkt stellt. Die öffentliche Diskussion um atypische Beschäftigungsformen und vor allem die damit verbundenen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Risiken hat zehn große Stahlunternehmen dazu veranlasst, ihre diesbezüglichen Erfahrungen in einem eigens eingerichteten Fachausschuss auszutauschen und ihre jeweiligen Verfahrensweisen bei der Vergabe von Aufgaben an Partnerunternehmen detailliert in acht Prozessschritten darzustellen. Der vorliegende Bericht fasst die Diskussion zusammen, analysiert die Ergebnisse und ergänzt sie um ein Interview mit einem Unternehmensberater, der zahlreiche Aus- und Eingliederungsprozesse unter anderem in der Stahlindustrie begleitet hat.

<b>1</b>	<b>Rechtssicheres Partnerfirmenmanagement: Auftrag und Vorgehen des Fachausschusses .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Abgrenzungsschwierigkeiten hinsichtlich atypischer Beschäftigungsformen ...</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Wie und wofür Werkverträge? Auswertung der unternehmensindividuellen Prozessbeschreibungen .....</b>	<b>9</b>
3.1	Grundlagen der Vergabe .....	10
3.2	Planung .....	10
	„Billig ist nicht günstig“ – Interview mit André Küster Simic .....	12
3.3	Vergabe.....	13
3.4	Ausführungsvorbereitung .....	14
3.5	Durchführung/Kontrolle .....	15
3.6	Abnahme .....	15
3.7	Abrechnung .....	16
3.8	Bewertung .....	17
<b>4</b>	<b>Exkurs: Solo-Selbstständige/Freelancer.....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen .....</b>	<b>18</b>
5.1	Was unterscheidet die Stahlindustrie von anderen Branchen? .....	18
5.2	Empfehlungen .....	18
	<b>Literatur.....</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>21</b>
6.1	Unternehmensmatrix: Detaillierte Darstellung der Unternehmensprozesse.....	21
6.2	Tarifvertrag über den Einsatz von Werkverträgen .....	33

# 1 RECHTSSICHERES PARTNERFIRMEN-MANAGEMENT: AUFTRAG UND VOR-GEHEN DES FACHAUSSCHUSSES

In den vergangenen Jahren stieg die Zahl sogenannter atypischer Beschäftigungsverhältnisse nach Einschätzung von Experten kräftig. Spätestens die Berichte über skandalöse Beschäftigungspraktiken, die sich vor allem in der Fleischproduktion und in der Bauwirtschaft etabliert hatten, haben nicht nur die Öffentlichkeit aufgeschreckt – die Politik hielt es für erforderlich, diese Problematik durch neue gesetzliche Regelungen zu entwirren. Im Koalitionsvertrag 2013 „Deutschlands Zukunft gestalten“ zwischen CDU, CSU und SPD hieß es dazu klar: „Den Missbrauch von Werkverträgen und Leiharbeit werden wir verhindern“. Am 1. April 2017 trat ein entsprechendes Gesetz in Kraft<sup>1</sup>.

Werkverträge als solche sind aber nicht grundsätzlich so schlecht, wie es die Erfahrungen aus den genannten Branchen vielleicht nahelegen: Es gibt auch Beispiele für eine gut gestaltete, regulierte Praxis, z. B. in der Stahlindustrie. Hier wurde im Juli 2014 zwischen Arbeitgebern und der IG Metall der „Tarifvertrag über den Einsatz von Werkverträgen“ (siehe Anhang) vereinbart, der dazu beitragen soll, dass „Werkverträge nicht rechtsmissbräuchlich eingesetzt werden“ und dass Unternehmen „in von ihnen vereinbarten Werkverträgen auf die Einhaltung der im Tarifvertrag festgelegten Standards hinzuwirken haben“ (IG Metall/Gesamtmetall 2014, S. 1).

Kurz darauf, im Herbst 2014, gründete sich der Fachausschuss (FA) „Rechtssicheres Partnerfirmenmanagement“<sup>2</sup> der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter Stahl mit dem Anliegen, durch einen Erfahrungsaustausch über Inhalte und Anwendung des Tarifvertrags sowie durch die Behandlung des Themas Werkverträge im weiteren Sinne in den beteiligten Unternehmen eine Bestandsaufnahme der Situation vorzunehmen. Daraus sollten dann, sofern möglich, Empfehlungen abgeleitet und Beispiele guter Praxis zusammengestellt werden.

An diesem von der Hans-Böckler-Stiftung organisierten Fachausschuss haben sich zehn Unternehmen bzw. Unternehmensstandorte beteiligt. Die Mitglieder trafen sich bis Ende 2016 insgesamt neun Mal. In dieser Zeit erstellten sie, teils mit Unterstützung von

Experten aus der Wissenschaft und aus Beratungsinstituten, eine umfassende Beschreibung der wesentlichen praktischen Herausforderungen bei Auftragsvergaben an Drittunternehmen auf dem Betriebsgelände und deren Ausführung. Sie stellten sich dazu unter anderem folgenden Fragen:

- Wie kann man Transparenz schaffen hinsichtlich der sich tatsächlich auf dem Werksgelände befindlichen bzw. im Auftrag des Unternehmens tätigen Personen?
- Wie ist die Zugangskontrolle für die über Werkvertrag eingesetzten Beschäftigten geregelt?
- Wie können Arbeitsschutz und Koordination für diese Klientel gewährleistet werden?
- Wie ist der zeitliche Arbeitseinsatz der Fremdfirmen gestaltet? Kann er überhaupt gesteuert werden?
- Wie wird das Controlling durchgeführt (Erfassung der Zeiten und Leistungen, Rechnungsprüfung)?
- Wie lassen sich rechtliche Risiken wie etwa das Nichtbeachten der Mindestarbeitsbedingungen, Schwarzarbeit oder auch Scheinwerkverträge kontrollieren und steuern?
- Wie ist ein Gleichgewicht zwischen Beschäftigungssicherheit und Fremdvergabe herzustellen? Das heißt: Wie wird die Eigen-vor-Fremd-Entscheidung getroffen? (vgl. **Kapitel 3.2 / Interview**)

Auf Grundlage der vorliegenden Vereinbarungen, Regelungen und Arbeitsanweisungen erstellte der Ausschuss eine Matrix (siehe Anhang), die – entlang des zeitlichen Ablaufs eines Werkauftrags – die in den beteiligten Unternehmen gängige Praxis dokumentiert. Dabei sollten auch die Kriterien des Tarifvertrags über den Einsatz von Werkverträgen berücksichtigt werden. Die Abfolge des „Prozesses Werkverträge“ wurden in acht Schritte untergliedert (vgl. **Kapitel 3**). Zu diesen Einzelschritten wurden gemeinsam jeweils zwischen zwei bis fünf Orientierungs-/Leitfragen formuliert, welche die Bearbeiter nach eigenem Wissen und in Absprache mit den zuständigen Fachabteilungen beantworteten.

Die Matrix zeichnet ein sehr genaues Bild von den Bedingungen des Einsatzes von Werkverträgen in großen Stahlunternehmen. Im Lauf der Fachausschuss-Sitzungen wurde deutlich, dass vor allem eine kompetente Bewertung der Forderung „Eigen vor Fremd“ wichtig ist. Einige Unternehmen haben hierfür eigene, ressortübergreifende Ausschüsse eingesetzt. Gleichzeitig wurde festgestellt: Nach wie vor fehlt es häufig an Kostentransparenz und einer adäquaten Risikoabschätzung, vor allem in der langfristigen Perspektive; belastbare Angaben dafür müssen erst mühsam erfragt bzw. erarbeitet werden. Bei näherer Erörterung der Kostenaspekte zeigte sich, dass die Komplexität des Sachverhaltes in der Regel deutlich über einen reinen Personalkostenvergleich hinausgeht (vgl. **Kapitel 3.2 / Interview** und die **Übersicht zu Kosten und Risiken der Fremdvergabe aus der Perspektive des Personalmanagements** in Kapitel 2).

1 Das Gesetz beansprucht unter anderem, eine höhere Rechtssicherheit bei der Abgrenzung zwischen abhängiger und selbstständiger Tätigkeit zu schaffen und das Informationsrecht der Betriebsräte über die Werkvertragspraktiken des Betriebs zu stärken. Kritische Stimmen sprechen, insbesondere für den letztgenannten Punkt, lediglich von einer Übertragung des Richterrechts in die Rechtsprechung. Das Gesetz blieb aus gewerkschaftlicher Sicht klar hinter den Erwartungen zurück.

2 Da die Werkvertrag-Thematik in den beteiligten Unternehmen intern unterschiedlich bezeichnet wird, gab es anfänglich verschiedene Arbeitsbegriffe (z. B. auch „Fremdfirmenmanagement“, „Drittfirmenmanagement“, „Nachunternehmensmanagement“ oder Ähnliches). Der Ausschuss einigte sich schließlich auf die Bezeichnung „Partnerfirmenmanagement“.

Begleitend wurden Autoren von abgeschlossenen Untersuchungen<sup>3</sup> zum Themenkomplex in die Fachausschuss-Sitzungen eingeladen, um ihre Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren. Zudem konnten auch betriebliche Praktiker<sup>4</sup>, teils aus anderen Branchen, ihren Umgang mit Werkverträgen vorstellen. Die Fachausschussmitglieder hatten damit die Möglichkeit, Fakten über die Branchengrenzen hinweg zu erhalten, die Referenten zu bestimmten Aspekten direkt zu befragen und damit ihre eigene Kompetenz auf diesem Gebiet zu stärken. In der vorletzten Sitzung entstand nach einem Fazit des im Fachausschuss Erreichten eine vorläufige Struktur dieses Berichts, die anschließend in einem kleineren Redaktionskreis konkretisiert wurde.

## 2 ABGRENZUNGSSCHWIERIGKEITEN HINSICHTLICH ATYPISCHER BESCHÄFTIGUNGSFORMEN

Nicht nur in der öffentlichen Debatte verwischen oft die Grenzen der unterschiedlichen Ausprägungen atypischer Beschäftigung, auch Wissenschaftler definieren sie unterschiedlich. Betriebsräte berichten zudem, dass selbst betriebliche Experten in der Praxis bisweilen nicht zwischen Leiharbeit und Werkvertrag zu unterscheiden vermögen (Molitor 2014, S.22). Zu den atypischen Beschäftigungsformen mit dem Ziel der „Fremdvergabe“ von unternehmensinternen Tätigkeiten zählen grundsätzlich insbesondere

- Leiharbeit
- Einsatz von Beschäftigten eines Fremdunternehmens durch Beauftragung mittels Werkvertrag (auch „Dienstvertrag“)
- Onsite-Werkverträge
- Einzelselbstständigkeit
- Crowdsourcing
- Beratung (IT, Neubaugeschäft, allg. Unternehmensberatung etc.)

Diese Arten der atypischen Beschäftigung finden sich – in unterschiedlicher Ausprägung – in nahezu allen Branchen. Eine Hauptrolle spielt dabei die Leiharbeit, die nach Auswertungen der Bundesanstalt für Arbeit 2016 erstmals die Marke von einer Million Beschäftigungsverhältnissen überstieg. Somit sind drei Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im

Regelungsbereich des zum 1. April 2017 geänderten Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes tätig<sup>5</sup>.

Über die Leiharbeit weiß man verhältnismäßig viel: Statistisch verrichten Leiharbeitskräfte häufiger Tätigkeiten, die mit einem niedrigen Anforderungsniveau verbunden sind (mehr als jeder Zweite übt eine Helfertätigkeit aus; bei allen Beschäftigten bundesweit ist es jeder Fünfte). Gleichzeitig finden sich inzwischen auch hochwertige Ingenieurstätigkeiten, die über Leiharbeit verrichtet werden. Ähnlich vielfältig ist die andere große Form der Fremdvergabe: Werk- und Dienstverträge. Allerdings gibt es hier kaum belastbare Empirie. Eine befriedigende Quantifizierung ist mangels klarer Definitionen und Abgrenzungskriterien bis dato weder den zuständigen Behörden noch der Wissenschaft gelungen (vgl. Bonin/Zieran 2013, Schlese 2014).

### Vielfältige Werkverträge

Klar ist aber, dass Fremdvergabe per Werkvertrag nicht nur mehr auf einfache Tätigkeiten beschränkt ist: Durch Werkverträge werden inzwischen auch zunehmend Aufgaben ausgegliedert, die zu den wichtigen Wertschöpfungsprozessen eines Unternehmens gehören und qualifizierte Fach- und Ingenieursarbeit zum Inhalt haben, etwa Forschung und Entwicklung, Montage, Produktion oder Logistik (vgl. Renz/Siebenhüter 2014).

Prinzipiell sind Werkverträge seit langem ein bewährtes Instrument arbeitsteiligen Wirtschaftens. Unternehmen gestalten mit ihnen ihre Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen oder selbstständigen Einzelpersonen. Ihre wesentlichen Merkmale sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB §§ 631 ff.) definiert. Ähnlich einem Kaufvertrag regelt der Werkvertrag den Austausch von Waren oder Dienstleistungen gegen Entgelt. Im Gegensatz zur Leiharbeit zählt beim Werkvertrag nur das Ergebnis. Es bleibt dem Werkauftragsunternehmer überlassen, wie er die Auftragsabwicklung gestaltet. Er bzw. sein Vertreter ist der alleinige Weisungsbefugte gegenüber seinen Beschäftigten. Auch wenn die Datenbasis unzureichend ist, darf vermutet werden, dass bestimmte Werkvertragskonstruktionen missbräuchlich verwendet werden, zum einen vertragsrechtlich, zum anderen was die Beschäftigungsbedingungen bzw. die Arbeitsorganisation angeht. So berichten betriebliche Interessenvertreter beispielsweise davon, dass Arbeitnehmer von Werkvertragsunternehmen die gesetzliche Arbeitszeit nicht einhalten (dürfen). Die Vorwürfe lassen sich insgesamt mit der Feststellung „Gleiche Arbeit wird nicht gleich behandelt“ zusammenfassen. Aus Sicht der im Fachausschuss beteiligten Unternehmen muss den hiermit einhergehenden Rechtsrisiken durch klare, transparente Prozesse entgegengetreten werden.

3 Prof. Dr. Stefan Sell (Hochschule Koblenz), Tim Obermeier (Hochschule Koblenz), Johannes Kirsch (Universität Duisburg Essen), Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß (Universität Düsseldorf)

4 u. a. Dr. Frank Lelke (Leiter Servicebereich Sourcing, Evonik Industries) und Anne Carina Barein, LL.M. (Corporate Human Resources Labor Law, Evonik Industries)

5 <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Branchen/generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung-Abbildungen.pdf> [28.02.2018]

### Ein zunehmend relevantes und doch schwer quantifizierbares Phänomen

Immer öfter ist es inzwischen so, dass Arbeitnehmer des Werkvertragnehmers auf dem Gelände des Bestellers arbeiten – diese spezielle Ausprägung wird als „Onsite-Werkvertrag“ bezeichnet (vgl. Hertwig et al. 2015). Dabei spielen industrienaher Dienstleistungen mit einem breiten (und sich ständig erweiterndem) Angebotsspektrum eine große Rolle. Anders als Leiharbeit werden Werkverträge nicht statistisch erfasst – jedenfalls in der Regel nicht im Sinne des tatsächlich geleisteten Arbeitsvolumens. Vor diesem Hintergrund lassen sich keine genauen Angaben machen zum Umfang von Werkverträgen (im Vergleich zum Personalaufwand in der Kernbelegschaft). Allerdings zeigen regelmäßige Betriebsrätebefragungen, etwa der IG Metall, einen stetigen Anstieg dieser Vergabeform.

Werden Manager nach den Gründen für eine Fremdvergabe gefragt, heißt es meist: Man wolle sich auf das Kerngeschäft konzentrieren, verspreche sich generelle Flexibilitätsvorteile und auch Kosteneinsparungen (u.a. bei der Personalverwaltung) und kompensiere gelegentlich auch Fachkräftemangel (vgl. Sperber et al. 2016). Vielfach wird Leiharbeit auch durch Onsite-Werkverträge ersetzt, weil Leiharbeit im Management ein schlechtes Image hat und seit dem Inkrafttreten des Gesetzes am 1. April 2017 stärker reguliert ist.

Gerade in großen Unternehmen mit genau segmentierten Aufgabenzuschnitten scheint Arbeits erledigung mittels Werkverträgen jedenfalls ein oft angewandtes Instrument zu sein und könnte so inzwischen sogar zu einer Gefährdung der Stammbelegschaft werden. Nach der Einführung des Mindestlohns 2015 sind allerdings zwangsläufig auch einige Werkvertragsleistungen teurer geworden – das veranlasste einige Unternehmen dazu, ihre Praxis in diesem Bereich zu überdenken. Bei industriellen Dienstleistungen ist zudem der Trend erkennbar, dass auch Werkvertragsunternehmen zur internen Flexibilisierung Leiharbeitskräfte oder Subunternehmer einsetzen – eine Quantifizierung auf gesamtwirtschaftlicher Basis wird dadurch nicht gerade einfacher.

### Unklare Betriebsgrenzen – unklare Zuständigkeit

Die Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsformen zergliedert die Beschäftigten zunehmend insgesamt in „Kern-“ bzw. „Randbelegschaften“ und lässt damit auch den Betrieb als solchen zunehmend undeutlich werden. Sowohl für Personalverantwortliche als auch für Betriebsräte ist es oft unklar, für welchen Beschäftigten genau sie welche Befugnisse bzw. Vertretungsfunktion haben (vgl. **Abbildung 1**).

Abbildung 1

### Belegschaften am Rand



Betriebsräte stehen angesichts solcher Situationen vor der Aufgabe, sich zwecks (Informations-)Austauschs besser untereinander zu vernetzen und intensiver netzwerkartig zu kooperieren. „Indem Mitbestimmung im Netzwerk verankert wird, kann zumindest mittelbar Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Kernbelegschaften genommen werden“ (Giertz 2015, S. 5). Hierzu bedarf es aber auch funktionsfähiger Mitbestimmungsstrukturen beim Auftragnehmer. Diese herzustellen ist wiederum eine anspruchsvolle organisationspolitische Aufgabe.

Personalverantwortliche können die Arbeitsbedingungen der Randbelegschaften häufig ebenso wenig einschätzen. Sie können hier allenfalls mittelbar aus rechtlicher Perspektive argumentieren. Ihre Zuständigkeit definiert sich vor allem über die rechtlichen Risiken für den Auftraggeber. Kenntnisse über die Arbeitsbedingungen der Randbelegschaften (und eben nicht allein die schriftliche Zusicherung, dass der gültige Rechtsrahmen wie z. B. beim Arbeitszeit- oder Mindestlohngesetz eingehalten wird) ermöglichen es Personalmanagern, einen aktiven Beitrag zum Risikomanagement zu leisten.

Ein Ergebnis des Fachausschusses lautet: Beide betriebliche Sozialpartner erkennen inzwischen, dass sie bei der strategischen Entscheidung, „wieviel Fremdvergabe gesund und sinnvoll ist“ mitreden wollen und können: „Werkvertragsvergabe kann nicht mehr allein die Domäne der Einkaufsabteilungen sein“. Insbesondere die Einstellung der betrieblichen Interessenvertretungen zu den Themen Leiharbeit und Werkverträge hat sich in den zurückliegenden Jahren verändert. Hatte man die Problematik anfänglich noch nach dem Motto „weil nicht sein kann, was nicht sein darf“ zu ignorieren versucht oder gar als Flexibilitätspuffer zum Schutz der Kernbelegschaft „geduldet“, stellen sich viele Interessenvertretungen nun zunehmend diesem Thema und versuchen pragmatisch, möglichst viel für alle Beteiligten zu erreichen: „Jeder Leiharbeitnehmer und jeder Werkvertragsbeschäftigte ist immer ein Mensch, der ein besonderes Schicksal hat und wie alle anderen mit seiner Arbeit versucht, über die Runden zu kommen“ (Molitor 2014, S. 27).

### **Vom Rand in die Mitte – Kostenabschätzungen werden komplexer**

Waren lange Zeit die „Unternehmensränder“, also etwa der Betrieb einer Kantine, Erledigung von Reinigungsarbeiten oder der Wachdienst typische Outsourcing-Bereiche, die über Werkverträge organisiert wurden, wird die Fremdvergabe inzwischen auch immer öfter in Kernbereichen der Wertschöpfungskette üblich – sie „frisst sich quasi vom Rand in die Mitte“. Grund dafür ist eine immer differenzierter erfolgende, kleinteilige Ausgestaltung von Arbeitsprozessen („Modularisierung“) sowie die Bezifferung ihrer vermeintlichen Kosten. Auf dieser Basis entscheiden die sogenannten „Besteller“ im Unternehmen (meist Einkäufer, gelegentlich Personaler), ob es besser ist, eine Dienstleistung selbst zu erbringen oder sie einzu-

kaufen („Make-or-Buy-Entscheidung“). Risiken sowie direkte und indirekte Kosten der Fremdvergabe finden dabei aber häufig keinen Eingang in die entscheidungsvorbereitenden Berechnungen. Im Rahmen einer Fachausschusssitzung wurden einige Kosten und Risiken aus der Perspektive von Personalfachleuten wie folgt zusammengetragen.

### **Kosten und Risiken der Fremdvergabe aus der Perspektive des Personalmanagements**



#### **Übersicht über oft unberücksichtigte Kostenfaktoren und Risiken bei Werkvertragsentscheidungen**

(basierend auf Giertz 2015, S. 10, mit Ergänzungen aus dem Fachausschuss)

- Straf- und Kostenrisiken in Bezug auf Steuerhinterziehung, Sozialversicherungsbetrug oder Auftraggeber-Haftung nach dem Mindestlohngesetz.
- Kosten der rechtssicheren (Werk-)Vertragsgestaltung, z. B. Mehraufwand in der Abstimmung, der klaren Trennung etc.
- Transaktionskosten, wie Anbahnung der Geschäftsbeziehung, Koordinierung, Anpassung und auch Kontrolle. Diese Kosten entstehen sowohl bei einer internen Lösung, als auch beim Outsourcing über Werkverträge. Hier ist also eine klare und differenzierte Gegenüberstellung notwendig.
- Kosten infolge nicht vorhandener Abstimmung zwischen Stamm- und Werkvertragsbeschäftigten, die sich erst im Verlauf des Arbeitsprozesses zeigen. Die Abstimmung leidet unter den getrennten Führungsstrukturen im Werkvertragsverhältnis ebenso wie unter unmittelbar auftretenden Sprachproblemen beim Einsatz von ausländischen Werkvertragskräften.
- Verlust der Kontrolle über den gesamten Prozess der Wertschöpfung. Arbeitsfehler, Unfälle, Qualitätsmängel im Produkt oder auch Betrug sind Beispiele für mögliche Folgekosten. Mit zunehmender Spezialisierung (hochwertiger) Dienstleistungen verliert dieser Punkt möglicherweise aber an Relevanz. Hier überwiegen dann die
- Risiken wachsender Abhängigkeiten von hochspezialisierten Dienstleistern in strategisch wichtigen Bereichen, z. B. Ofenausmauerung u. Ä. Hier wäre auch das zurzeit viel diskutierte Zukunftsbild der „Amazonisierung“ des Stahlhandels zu nennen.
- Produktionsausfallrisiken. Werden alle Risiken über entsprechende Risiken beim Werkver-

**>> Fortsetzung nächste Seite**



## >> Fortsetzung der Infobox

tragsunternehmen abgedeckt? Oder ist das eher unüblich, das heißt: Geht man dieses Risiko bewusst ein? Gerade bei kleineren Werkvertragsunternehmen können Haftungsgrenzen schnell überschritten werden.

- Gemeinkosten können nicht vollständig auf Werk- und Dienstverträge umgeschlagen werden, z. B. Infrastruktur- und Arbeitsschutzkosten, die auch bei einer Fremdvergabe weiter bestehen bleiben. Zum Teil werden sie (zumindest in der Stahlindustrie) allerdings bereits heute umgeschlagen (Kantinennutzung, Gesundheitsdienstleistungen etc.).
- Remanenzkosten = nur mit deutlicher zeitlicher Verzögerung sinkende Gemeinkosten.
- Kosten von ggf. folgendem Personalabbau, der durch das Outsourcing eventuell notwendig wird, z. B. in Form eines Sozialplans. Gerade hier wird deutlich, dass die HR-Perspektive für eine realistische Kostenabschätzung dringend erforderlich ist. Der Einkaufsabteilung fehlt die Expertise oder ggf. auch das Interesse an der Einberechnung mittel- bis langfristiger Kostenfaktoren.
- Kosten fehlender Einfacharbeitsplätze für leistungsgewandelte oder ältere Beschäftigte, da diese Arbeitsplätze häufig fremdvergeben wurden und nicht mehr zur Verfügung stehen. Hier sind Berechnungen zum Thema „Social Return on Investment“ möglicherweise eine sinnvolle Hilfestellung.
- Mittel- und langfristige Kostensteigerungen bei der Rekrutierung durch geringe Ausbildungsbereitschaft bei den Werkvertragsunternehmen.
- Langfristige Kosten infolge fehlenden Vorschlagwesens und Innovationsmanagements der Werkvertragsunternehmen (Schwächung des Standorts). Mindestens ebenso problematisch ist die systembedingte Nichtbeteiligung der Werkvertragsarbeitnehmer am Ideenmanagement des Stammunternehmens.
- Konflikte mit (und auch zwischen) den Gewerkschaften erzeugen Kosten. Dies betrifft ebenso das wachsende Streikrisiko (bei Beteiligung mehrerer Gewerkschaftsorganisationen) wie letztendlich ggf. auch steigende Lohnkosten bei den Werkvertragsunternehmen.

Diese Zusammenstellung kann jedes Unternehmen in Bezug auf seine spezifischen Risiko- und Kostenstrukturen anpassen/ergänzen. Deutlich wird, dass der Vergleich von Personalkosten alleine, aber auch die reine transaktionskostentheoretische Betrachtung in der Regel zu kurz greifen.

In einer von der Hans-Böckler-Stiftung beauftragten Studie (Obermeier/Sell 2016, S. 42) heißt es zu diesen Aspekten zusammenfassend: „Wenn man ehrlich bilanzieren würde, dann müsste man in vielen Fällen zu dem Ergebnis kommen, dass sich Werkverträge zumindest aus der Perspektive einer echten, nachhaltigen Kostensenkung und bei einer ganzheitlichen Bilanzierung nicht wirklich lohnen und wenn, dann nur auf eine sehr kurzfristige und begrenzte Sicht.“ (Vgl. **Kapitel 3.2 / Interview**)

Personaler und Betriebsräte hingegen, die das Interesse und auch das notwendige Know-how hätten, bei der Bezifferung von Kosten und Risiken mehr die mittel- und langfristigen Unternehmensinteressen in den Blick zu nehmen, hatten bei Werkvertragsvergaben bisher nur geringe Einflussmöglichkeiten: „Die Kontrolle und Regulierung der Vergabe von Werkverträgen durch Betriebsräte ist aufwendig und von Widerständen spezifischer betrieblicher Interessengruppen (Betriebsleiter, Einkaufsabteilung, Controlling) geprägt“ (Giertz 2015, S.13). Trotz guter Einzelbeispiele und der besonderen Situation (Regulierung über Tarifvertrag) ist die direkte Einflussnahme und Mitsprache von Personalabteilung und Interessenvertretung auch in der Stahlindustrie eher die Ausnahme. Zur Beurteilung der Vergabe von Werkverträgen gilt das Prinzip „Eigen vor Fremd“, das heißt: Primäres Ziel ist es, Arbeiten von der vorhandenen Belegschaft erledigen zu lassen. Diese Beurteilung muss immer wieder aufs Neue vorgenommen werden, ebenso wie die Beurteilung der Rechtssicherheit bei der Fremdvergabe. In diesem Bemühen sind Personalabteilung und betriebliche Interessenvertretung zumeist vereint und können kooperieren, stoßen aber beide häufig an Kapazitätsgrenzen. Umso wichtiger erscheint daher eine klare Prozessbeschreibung mit verschiedenen möglichen Interventionspunkten.

## 3 WIE UND WOFÜR WERKVERTRÄGE? AUSWERTUNG DER UNTERNEHMENSINDIVIDUELLEN PROZESSBESCHREIBUNGEN

Kernstück des Erfahrungsaustauschs im Fachauschuss ist eine Matrix, die den chronologischen Ablauf eines Werkvertrags abbildet (vgl. **Anhang**). Folgende acht Schritte wurden als strukturgebende Elemente des Prozesses identifiziert:

- 1 Grundlagen der Vergabe
- 2 Planung
- 3 Vergabe
- 4 Ausführungsvorbereitung
- 5 Durchführung/Kontrolle
- 6 Abnahme
- 7 Abrechnung
- 8 Bewertung

Entlang dieses Ablaufs formulierte der Fachausschuss zu jedem Aspekt zwei bis fünf strukturierende Fragen, die anschließend von den Vertretern der beteiligten Unternehmen A bis J (siehe Matrix) mit Angaben zum eigenem Vorgehen in Werkvertragsfragen beantwortet wurden. Um den unternehmensinternen Compliance-Richtlinien Rechnung zu tragen, wurden die Antworten zentral anonymisiert. Im Folgenden sind die Fragen der Matrix paraphrasiert aufgenommen und kursiv gesetzt.

### 3.1 Grundlagen der Vergabe

Auf die Frage, in welchen Fällen der *Einsatz von Fremdfirmen in ihrem Unternehmen als sinnvoll* angesehen werde, hieß es von den Befragten unisono „bei Aufgaben/Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz“. Auf Nachfrage, was unter Kernkompetenz zu verstehen sei, wurde unter anderem konkretisiert: „Darunter verstehen wir die Produktionsstufen, die unmittelbar für die Herstellung von [Produkt des Unternehmens] notwendig sind“. Ein Kollege erläuterte anschaulich wie folgt: „Ein Elektriker hat in einem Stahlunternehmen Kernkompetenzen, ein Maurer nicht.“ Ein weiterer (fast) durchweg genannter Grund war „das fehlende Know-how“ (gelegentlich auch als „fehlende Ressourcen“ bezeichnet) in bestimmten Fragen. Hierzu wurde ergänzt, dass zum Know-how oft auch spezielles Werkzeug gehöre, etwa bei Fundamentbohrungen. Beispiele für die benannten Vergabegründe sind die von fast allen Unternehmen gemachten Angaben „zeitlich begrenzte Arbeitsaufträge in vorhandenen Arbeitsprozessen“ und „Großprojekte/Anlagenneubau“. Insofern liegt die Vermutung nahe, dass eine externe Vergabe von Aufträgen nicht ausschließlich, aber oft mit größeren (Um-)Bauaktivitäten auf dem Firmengelände verbunden ist.

Daran schloss sich die Frage an, ob *die gewünschten Arbeiten oder Dienstleistungen in einem Pflichtenheft definiert* werden. Hier lautete die grundsätzliche Antwort „Ja“ – sie wurde meist noch spezifiziert, z. B. in Bezug auf

- die Höhe des Entgelts,
- die Art und Weise der Auftragsvergabe/Aufgabenbeschreibung („nur als Gewerk ohne Vergütung von geleisteter Arbeitszeit“)
- die zu erledigende Arbeit („bei Anlagenneubau und komplexen IT-Maßnahmen“)
- die Form („entsprechende Anfrage im Vorfeld“ oder auch „immer im Detail“)

In Sachen Vergütung gibt es im Wesentlichen zwei Verfahrensweisen:

- Einige Unternehmen vergeben die Aufträge nur als Gewerke. Das heißt, es wird für ein fertiges Produkt gezahlt, nicht für die dabei anfallenden Arbeitsstunden.
- In einigen Unternehmen ist die Auftragsvergabe

sowohl als Gewerk als auch als Abrechnung nach Aufwand möglich.

Letzter Aspekt der Vergabegrundlagen waren *die vorgegebenen Einkaufsbedingungen*. Grundsätzlich hieß es hier, dass „die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen und der betrieblichen Vorgaben zur Arbeitssicherheit wesentlich“ seien. Tarifvertraglich ist geregelt, dass etwaige „Subvertragspartner gemeldet“ werden. Zudem sollten selbstverständlich „allgemeine Einkaufsbedingungen bzw. behördliche Auflagen und Gesetze beachtet“ werden. In wenigen Fällen wurde zudem darauf hingewiesen, dass man „auf die Einhaltung allgemeiner Montage- und Baubedingungen“ bzw. „Material- und DIN-Vorschriften“ achte.

Abschließend stellt sich die Frage: Wer im Unternehmen nimmt wie die Vergabeprüfung vor bzw. wer wird daran beteiligt? Dies geschieht in unterschiedlichen Formen: In zwei Unternehmen prüft „die Fachabteilung“, in zwei weiteren „der Betrieb“, gegebenenfalls „unterstützt durchs Controlling“. In Unternehmen E besteht ein Ausschuss „Fremdfirmenmanagement“, der aber kein Einspruchsrecht hat, sondern vor allem dem „Informationsaustausch“ dient. Ein vergleichbares Verfahren gibt es in einem anderen Betrieb („Ausschuss Werkverträge“). In Unternehmen A ist die Prüfung auch Sache des Betriebs – hier gibt es einen internen Pool, der ebenfalls Aufträge annehmen kann: Wo immer möglich, sollen zunächst eigene Ressourcen genutzt werden. Auch die Möglichkeit der Fortführung befristeter Arbeitsverhältnisse soll in Unternehmen A bei einer solchen Prüfung berücksichtigt werden. In Unternehmen G ist eine solche Prüfung „in einer Betriebsvereinbarung“ vorgesehen.



### FAZIT

Fehlendes Know-how erfordert Einsatz von Werkverträgen, die oft als Gewerke vergeben werden. Innerbetrieblich kann festgelegt und geprüft werden, dass nur Anbieter den Zuschlag erhalten, die sich zur Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen verpflichten. In den meisten Unternehmen verlässt man sich aber nicht allein auf solche Selbstverpflichtungen, sondern überprüft das konforme Verhalten in der Regel stichprobenartig (vgl. **Kapitel 3.8**). Die Unternehmen haben ausnahmslos ein klares Selbstverständnis der Fremdvergabe entwickelt und dabei unter anderem auch die Grenze zwischen „Eigen“ und „Fremd“ definiert. Der regulierende Tarifvertrag ist ein geeigneter Leitfaden und gibt Personalmanagern und Betriebsräten Möglichkeiten der Beteiligung.

### 3.2 Planung

Bei der Frage, *wer über die Notwendigkeit einer Werkvertragsvergabe entscheidet*, zeigen sich kleinere Un-

terschiede zwischen den Unternehmen: In einem Teil von ihnen entscheidet die jeweilige „Betriebsleitung“, in dem anderen, etwa gleich großen Teil, die „Geschäftsführung“. In den meisten Unternehmen ist der prinzipielle Ablauf insgesamt vergleichbar und entspricht folgendem Schema: „Bedarfsanmeldung >> Entscheidung >> Beschaffung durch Einkauf.“ In einem Unternehmen wird die Entscheidungsvorlage durch die zuständigen Führungskräfte „mit Controlling, Einkauf und Personal“ für die Geschäftsführung vorbereitet. Einige Unternehmen haben interne „Eigen vor Fremd“-Rechnungsmodelle mit eigenen Kennzahlen entwickelt. Eine solche Bewertung ist allerdings nur bei Aufgaben möglich, die kein externes Know-how benötigen und/oder keine Spezialwerkzeuge (vgl. im Folgenden/**Interview**).

Auf die Frage, nach *welchen Kriterien Vergaben erfolgen*, werden insbesondere die „bisherigen Erfahrungen“ mit dem Anbieter genannt. Einige Unternehmen haben dafür ein System der Lieferantenbewertung (vgl. **Kapitel 3.8**) aufgebaut. Daneben spielen die „Einhaltung von Vorschriften“ sowie „Preis, Zuverlässigkeit und Lieferzeit“ eine wichtige Rolle. Ein Unternehmen gibt an, vom Anbieter die Angabe eines Festpreises zu erwarten; für ein weiteres ist erforderlich, dass der Anbieter ein Alleinstellungsmerkmal aufweist.

Interessant sind die Aussagen zur jeweiligen *Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen* in die Entscheidungen: In zwei Unternehmen ist der Betriebsrat „nicht eingebunden“ – und hat „eine Beteiligung an diesen Prozessen bisher auch nicht gefordert“. In drei Unternehmen erhält der Betriebsrat über sein „Informationsrecht“ Kenntnisse; in zwei Unternehmen existiert ein „Ausschuss Werkverträge“, der sich monatlich zu diesem Thema austauscht und an dem der Betriebsrat beteiligt ist. In Unternehmen A ist der Arbeitsdirektor in Werkvertragsfragen, die über den Vorstand laufen, informiert. In diesem Unternehmen gibt es überdies „durch eine Betriebsvereinbarung geregelte Verfahren, die bei personalwirksamen (strategischen) Entscheidungen“ greifen. Unternehmen C stellt für seinen Prozess fest: „Die betriebliche Interessenvertretung ist bei der Auswahl der Lieferanten eher sporadisch eingebunden.“ Verträge mit Lieferanten bestünden teils bereits seit den 1990er Jahren und wären von Vertrauen und Routine geprägt. Die betreffenden Lieferanten sind zum großen Teil durch Ausgliederungen entstanden. Aber auch hier schauete der Betriebsrat „sehr kritisch“ hin, wenn es von eigenen Beschäftigten Hinweise auf Missstände gibt.

Die *Einbindung der Personalabteilungen* ist in den Unternehmen, in denen der Betriebsrat nicht oder nur über die Informationsrechte beteiligt ist, ebenfalls nicht gegeben. In den Unternehmen, in denen ein „Ausschuss Werkverträge“ installiert ist, sind die Personalabteilungen über den Ausschuss eingebunden. In Unternehmen A ist der Personalbereich über den Arbeitsdirektor bzw. die Betriebsvereinbarung eingebunden. In einem anderen Unternehmen

bekommt die Personalabteilung vom Einkauf einmal jährlich eine aktuelle Liste aller Arbeitnehmer der Partnerfirmen.

Die Vergabe von Werkverträgen hängt in bestimmten Fällen (größere Aufträge) von der tarifvertraglich vorgeschriebenen vorherigen „*Eigen-vor-Fremd-Prüfung*“ ab. In einem solchen Fall wägen die Unternehmen ab, ob sie auch mit ihrem vorhandenen Personal/Material/Werkzeug in der Lage wären, eine Aufgabe (wirtschaftlich) zu erledigen (vgl. **Kapitel 3.1**). Die Frage „Eigen vor Fremd“ stellen sich die beteiligten Unternehmen selbstverständlich zunächst vor der Fremdvergabe. Allerdings werden solche Entscheidungen sinnvollerweise über die genannten Strukturen immer wieder überprüft und hinterfragt, was zu erneutem „Insourcing“ führen kann. In jüngerer Vergangenheit wurde z.B. in Unternehmen G versucht, „einen Lagerbereich einzusourcen“. In einem anderen Unternehmen (B) wurde die Konzernentscheidung, Teile der IT auszugliedern, nach einiger Zeit hinterfragt. In diesem konkreten Fall waren es nicht einmal betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die zur Rückabwicklung der Fremdvergabe geführt haben. Nach kurzer Zeit zeigte sich nämlich große Unzufriedenheit in der Belegschaft wegen langer Wartezeiten, Unfreundlichkeit und auch Inkompetenz der Mitarbeiter der Partnerfirma bei IT-Problemen. Mehrere Gespräche mit den Verantwortlichen der Partnerfirma brachten keinerlei Verbesserung. Daraufhin wurde nach ca. eineinhalb Jahren die Abteilung wieder in die lokale Einheit zurückgeführt, ebenso ein Mitarbeiter wieder eingestellt, der im Rahmen des Outsourcings zur Fremdfirma gewechselt war.



## FAZIT

---

Es entsteht der Eindruck, dass man Werkvertragsvergaben seitens der Unternehmen große Bedeutung beimisst und dass sie detailliert ausgearbeitet und geplant werden. Allerdings beteiligen sich die im Betrieb für Personal Zuständigen/Verantwortlichen (Personalabteilung und Betriebsrat) unterschiedlich intensiv an Werkvertragsentscheidungen. Hier besteht möglicherweise mehr Spielraum für Beteiligung und Integration personalpolitischer Expertise. Beispiele für Re-Insourcing zeigen, dass die Kalkulation der Einkaufsabteilung nicht immer die optimale Lösung sein muss und dass eine regelmäßige Überprüfung der tatsächlichen Durchführungsbedingungen sinnvoll ist. Hier kann die kontinuierliche Einbindung von Personal und Betriebsrat einen rechenbaren Wertschöpfungsbeitrag leisten.



## „Billig ist nicht günstig“ – Interview mit André Küster Simic über das Problem verborgener Kosten

**André Küster Simic** (\*1969), Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Unternehmensrechnung an der Hamburg School of Business Administration (HSBA) und Geschäftsführer der Q&A Banner Küster Unternehmensberatung GmbH. Küster Simic berät branchenübergreifend in sozialpartnerschaftlichen Kontexten. Seine solide Kompetenz im Stahlbereich zeigt unter anderem die „Branchenanalyse Stahlindustrie“<sup>6</sup>, an der er beteiligt ist.

**Fachausschuss (FA):** Herr Küster Simic, als Berater haben Sie in unterschiedlichen Unternehmen geplante Ausgliederungs- bzw. Wiedereingliederungsprozesse begleitet. Können Sie vielleicht zunächst etwas zu den Rahmenbedingungen generell sagen?

**André Küster Simic (AKS):** Wir werden oft von betrieblichen Interessenvertretungen angefragt, sobald das Unternehmen erwägt, bestimmte Arbeiten fremdzuvergeben. Häufig ist das Ausgliederung von sogenannten Nichtkernaktivitäten oder eine Verlagerung von Arbeiten in Regionen, wo die Produktionskosten auf den ersten Blick geringer erscheinen. Das kann das Ausland sein, aber auch die Vergabe von Aufträgen im Inland ist natürlich gang und gäbe.

**FA:** Wie gehen Sie in solchen Fällen vor?

**AKS:** Unsere Arbeit folgt prinzipiell einer dreistufigen Methodik, das heißt einer Prüfung des Vorhabens nach drei Kriterien, nämlich

- einem Total-Cost-Ansatz
- einem Scoring-Ansatz zur Beschreibung qualitativer Faktoren sowie
- Risikoanalysen

**FA:** Können Sie diese Kriterien bitte kurz erläutern?

**AKS:** Der *Total-Cost-Ansatz* bezieht – wie der Name nahelegt – alle wahrscheinlichen Kosten mit in die Kalkulation ein und fragt insofern nach den Gesamtkosten einer Fremdvergabe. Meist ist der vermeintlich günstigere Stückpreis eines Produkts zu kurz gegriffen, weil das Unternehmen beispielsweise noch Lieferanten qualifizieren muss oder weil zum Beispiel mindere Qualität geliefert wird, die eine Nachbearbeitung erforderlich macht. In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder Fälle, in denen noch etliche weitere Kosten entstehen, die on top kommen.

Mit dem *Scoring-Ansatz* schauen wir auf qualitative Aspekte. Wir fragen beispielsweise, ob der Anbieter finanziell stabil genug ist. Es nutzt dem Unternehmen nichts, wenn es einen Anbieter beauftragt, der nach kurzer Zusammenarbeit Konkurs anmeldet. Wir prüfen auch die Referenzen des Anbieters, mit anderen Worten: Wir prüfen, ob er die zu vergebende Tätigkeit überhaupt dauerhaft und zufriedenstellend leisten kann. Auch hier hatten wir bereits Fälle, in denen die beauftragten Firmen schon nach kurzer Zeit überfordert waren. Auf Wunsch vieler Betriebsratsgremien beziehen wir hier auch das Kriterium Arbeitssicherheit mit in unsere Bewertung ein. Ein entscheidender Faktor ist auch, dass es mehrere Anbieter gibt, die grundsätzlich in Frage kämen.

Schließlich stellen wir auch noch *Risikoanalysen* an. Dabei prüfen wir die Gefahr sich verändernder Rahmenbedingungen wie beispielsweise das Risiko von Wechselkursschwankungen oder von möglichen finanziellen Auswirkungen, wenn Prozesse nicht funktionieren. Zur Veranschaulichung entwickeln wir unterschiedliche Szenarien, die verschiedene Entwicklungen abbilden und anhand derer sich die Entscheider ein Bild von Risiken und Gefahren machen können.

**FA:** Können Sie Ihre Methodik vielleicht an Fallbeispielen erläutern?

**AKS:** In einem Beratungsfall wollte ein Unternehmen aus dem Maschinenbau Teile seiner Verwaltung in ein sogenanntes Service-Center nach Asien oder Osteuropa verlagern. Hintergrund war die Überlegung, dass „transaktionale Tätigkeiten“, wie etwa die Lohnabrechnung, auch in Bangalore, Polen oder Rumänien erfolgen könnten und man somit Geld spart. Wenn man eine durchschnittliche Gehaltsdifferenz von 2.500 Euro pro Monat je Arbeitnehmer annimmt und 100 solcher Arbeitsplätze hat, kommt da schon eine erkleckliche Summe im Jahr zusammen. Wir haben dem Unternehmen dann erklärt, dass es zu diesem Zweck jedoch Akten und Belege einscannen muss – das heißt, es fallen zusätzliche Arbeiten an, die Geld kosten. Wenn aber die Scans vorliegen, könnte man eigentlich auch eine elektronische Bearbeitung vornehmen und die natürliche Fluktuation nutzen, um die Personalkapazität im Inland anzupassen. Der vermeintliche Kostenvorteil ging also schnell verloren. Außerdem haben wir daran erinnert, dass viele asiatische und osteuropäische Staaten Schwierigkeiten mit Bestechung etc. haben – der Korruptionsindex zeigt das deutlich. Das ist gefährlich für den Ruf der auf

<sup>6</sup> Vgl. Simic, André Küster/Gül, Okan/Lauenstein, Philipp (2017): Branchenanalyse Stahlindustrie. Entwicklungstrends und Zukunftschancen. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung Band 352. [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_352.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_352.pdf) [22.2.2018].

>> Fortsetzung nächste Seite

## >> Fortsetzung des Interviews

Compliance angewiesenen Unternehmen. Es war rasch klar, dass damit der Entscheidungsspielraum stark eingeengt ist. Am Ende der Beratung hat das Unternehmen weitgehend Abstand von seinen ambitionierten Plänen genommen.

In einem anderen Fall ging es um eine Abteilung eines Produktionsunternehmens, in dem traditionell viele Leistungsgewandelte tätig sind. Das Unternehmen hatte bei einer Analyse seiner Kosten den Eindruck bekommen, dass dieser Teil zu teuer produziere. Wir haben in der Beratung darauf hingewiesen, dass es sich hier um eine historisch gewachsene Beschäftigtenstruktur handelt, die zu einer Verzerrung der Kosten führt. Unsere Botschaft war, dass das Unternehmen seine Kostenstruktur optimieren könne, indem es auf der organisatorischen Ebene Änderungen vornimmt, zum Beispiel die Beschäftigten in einen internen Einsatzbetrieb überführt, wodurch dann eine ehrlichere Darstellung der Aufwendungen ermöglicht wird.

**FA:** Ihre Beispiele zeigen aber, dass es sich grundsätzlich um eine komplexe Materie handelt. Ist es für ein „normales“ Betriebsratsgremium eigentlich möglich, eine so umfangreiche Analyse selbst anzustellen?

**AKS:** Die einzelnen Berechnungen sind eigentlich nur Experten möglich. Ich habe bisher von keinem Betriebsrat gehört, der das allein geleistet hätte. Insofern muss eigentlich immer externer Sachverstand beauftragt werden. Ich finde es allerdings wichtig, dass die Gremien für solche Themen sensibilisiert sind und damit auch wissen, dass unternehmenseigene Analysen möglicherweise nicht alle Kostenaspekte einbeziehen. Es ist eigentlich immer so, dass die Betriebsräte die Themen benennen können; es geht lediglich darum, diese Themen dann methodisch aufzugreifen. Für eine objektivere Bewertung, die auch dem Unternehmen und dem Standort dient, braucht man oft noch weitere Parameter. Viele voreilige Auslandsengagements sind für Unternehmen zu teuren Ausflügen geworden, die sie rückblickend gern vermieden hätten.

**FA:** Heißt das, dass dieses Thema nun durch ist, also die betroffenen Unternehmen kuriert sind bzw. deren Misserfolge sich bei anderen als mahnend-abschreckende Beispiele herumgesprochen haben?

**AKS:** Ich denke, diese Themen werden in der einen oder anderen Form immer wieder auftreten.

### 3.3 Vergabe

Bei der konkreten rechtsverbindlichen Vergabe und Beauftragung geht es unter anderem darum, wie die Einhaltung von *Rechtsvorschriften und Mindeststandards* sichergestellt wird. In den meisten Unternehmen erfolgt diese Prüfung „durch die Einkaufsabteilung“, die dazu „Selbstauskünfte und Erfahrungsberichte“ heranzieht. Ergänzend dazu bauen viele Unternehmen weitere geeignete Mechanismen zur Risikokontrolle auf. In Unternehmen E wurde zum Zeitpunkt der Abfrage „ein Erfassungssystem für Anwesenheiten der Partnerfirmen“ installiert; in Unternehmen F unterweisen „eigene Beschäftigte die Koordinatoren der Partnerfirmen in Arbeitssicherheitsfragen“. Unternehmen D weist die Partnerunternehmen auf die interne Baustellenordnung hin und verpflichtet sie, die darin festgelegten Grundsätze für Partnerfirmen (Transport von Material, Verwiegung von Fahrzeugen etc.) zu befolgen. Generell müssen Partnerfirmen eine Verpflichtung zur „Einhaltung eines Verhaltenskodex, Arbeitszeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entlohnung, Vereinigungsrecht und Diskriminierungsfreiheit“ unterschreiben. Viele Unternehmen verlangen, dass Verantwortliche von Partnerfirmen sich jährlich unterweisen lassen, was teils auch über E-Learning-Systeme erfolgt.

Wichtigste Kriterien für die Entscheidung zugunsten einer Partnerfirma (das heißt: der eigentliche *Auswahlprozess*) sind in den meisten Unternehmen „Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit“, „Einhaltung der Vorschriften“ sowie „bisherige Erfahrungen“. Unternehmen A macht die Entscheidung zudem davon abhängig, dass der Auftragnehmer ein Sicherheitsmanagement-/Qualitätsmanagement-System hat, um auf diesem Wege weitergehende Kontrollmöglichkeiten über interne wie externe Audits zu erhalten.

Beauftragungen können ad hoc und für einen befristeten Werkauftrag erfolgen oder über einen längeren Zeitraum in Form von Rahmenverträgen. Die *Entscheidung über die Abrufe aus Rahmenverträgen* fällt in den meisten Unternehmen der jeweilige „Fachbereich“ (bzw. die Fachabteilung), in einem Unternehmen in Kooperation mit der Personalabteilung. Unternehmen G hat freigabeberechtigte Vorgesetzte geschult, die „sich jährlich einer Online-Unterweisung mit Prüffragen zum Umgang mit Partnerfirmen unterziehen“ müssen. Wenn diese Prüfung nicht vorliegt bzw. nicht in SAP hinterlegt ist, „kann eine Freigabe nicht erfolgen“. Unternehmen A macht die Freigabe vom Auftragswert abhängig: „bis 10.000 Euro kann der Bereich direkt bestellen“, bei höheren Beträgen greift ein abgestuftes Verfahren.





## FAZIT

---

Die tatsächliche Vergabe eines Auftrags ist insbesondere aus Unternehmenssicht sensibel, da hier sowohl Betrugsmöglichkeiten als auch Unfallgefahren bestehen. Gerade in Bezug auf Unfallvermeidung; Arbeitsschutz etc. versuchen die Unternehmen, die Werkvertragnehmer zur Einhaltung hoher Standards zu verpflichten. Ähnliche Selbstverpflichtungen lassen sich auch für Aspekte wie Entlohnung, Versammlungsfreiheit etc. einfordern, wobei Selbstverpflichtungen oft nicht rechtsverbindlich sind, wenn es hart auf hart kommt. Hier helfen nur (ressourcenaufwändige) Kontrolle und enge Kommunikation. Die Arbeitsordnung spielt hier eine ebenso herausragende Rolle wie die zunehmend an CSR-Grundsätzen (Corporate Social Responsibility) ausgerichtete Unternehmensleitbilder. Hierauf lassen sich Partnerfirmen verbindlich verpflichten.

### 3.4 Ausführungsvorbereitung

Korrespondierend mit den im konkreten Vergabeprozess erfolgenden Aktivitäten verläuft auch der „Zugang zum Werksgelände“: Der Ablauf ist in den meisten Unternehmen weitgehend identisch. „Anmeldung am Tor, Tages-/Dauerfahrgenehmigung, (sofern nicht vorhanden) Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung“. Unternehmen A fordert das Partnerunternehmen auf, vor Aufnahme der Arbeit auf dem Gelände einen Online-Sicherheitstest durchzuführen. Das dann erteilte Sicherheitszertifikat ist Voraussetzung, um einen Werksausweis zu bekommen, der bei Ein- und Ausfahrt überdies die jeweiligen Zeiten elektronisch erfasst. Leih- bzw. Werkvertragsarbeiter, die das Werk betreten, werden also identifiziert – dadurch weiß der Werkschutz personen- und betriebsgenau, wer sich auf dem Firmengelände aufhält. Die für dieses Verfahren erforderliche Datenspeicherung muss jedoch zuvor mit den Partnerfirmen vertraglich vereinbart werden. Hilfreich ist dieses Verfahren bei Verstößen gegen Mindestarbeitsbedingungen, um z.B. zeitlich aufeinander folgende Einsätze von Beschäftigten der Partnerunternehmen, die gegebenenfalls einen Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz bedeuten, verhindern zu können (Sicherheitsrisiko). In Unternehmen D besteht eine Gesamtbetriebsvereinbarung, die Formalitäten der Zugangskontrolle regelt.

Die *Partnerfirmen einsetzenden Führungskräfte werden bezüglich ihrer damit verbundenen Verantwortung und Aufgaben* unterschiedlich unterwiesen: Die meisten Unternehmen schulen ihre „Führungskräfte entsprechend und haben Arbeitsanweisungen erarbeitet“. Lediglich Unternehmen F gibt an, „keine gesonderte Unterweisung“ vorzunehmen. In Unternehmen C erfolgen „Vor-Ort-Gefährdungsbeurteilungen“, Unternehmen D führt eine auszufüllende Checkliste als „Vor-Ort-Sicherheits-Check“. Diese Unterwei-

sungen erfolgen also nicht nur, um Freigabeberechtigungen zu erteilen sondern gehören zum umfangreichen System einer Risikovorsorge im Rahmen der Fremdvergabe.

Aber nicht nur die eigenen Führungskräfte müssen um ihre Aufgaben und Befugnisse wissen. Auch die *Verantwortlichen der Partnerunternehmen brauchen Informationen über die Regeln in dem Betrieb*, in dem sie und ihre Arbeitnehmer tätig sind. Für Partnerfirmen, mit denen die Unternehmen öfter/langfristig zusammenarbeiten, bieten die beauftragenden Unternehmen „jährliche Sicherheitseinweisungen“ an. In einigen Unternehmen ist es üblich, dass „die Koordinatoren der Partnerfirmen durch den betrieblichen Auftraggeber unterwiesen“ werden – das heißt, die betriebliche Führungskraft unterweist den/die Repräsentanten des Werkvertragsunternehmens. Solchen Unterweisungen können sich „Sicherheits-Checks vor der Arbeitsaufnahme“ anschließen.

Nicht zuletzt sind aber auch die *Beschäftigten der Partnerfirmen hinsichtlich der betrieblichen Regelungen zur Leistungsabwicklung des Unternehmens*, auf dessen Gelände sie tätig sind, *zu unterweisen*: Sie erledigen schließlich die Arbeit. Die meisten Unternehmen geben zu diesem Punkt an, dass dies „Aufgabe des Verantwortlichen der Partnerfirma“ sei. Dieser wird in einigen Unternehmen dabei vom jeweiligen betrieblichen Baustellenverantwortlichen unterstützt. Zwei Unternehmen weisen ergänzend darauf hin, dass solche Unterweisungen „vor Ort“ – das heißt am Arbeitsplatz – stattfinden. Unternehmen G hat zusätzlich „ein Unterweisungstool inklusive Prüffragen“ entwickelt, das in verschiedenen Sprachen verfügbar ist. Es wird „erst- und einmalig bei der Einfahrt am Werkstor eingesetzt“.

Ähnlich wie bei der Planung ist auch im Zusammenhang mit der *Ausführungsvorbereitung* die Frage der *Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung* von Belang. Drei Unternehmen geben an, dass keine Einbindung erfolgt bzw. nur auf Nachfrage des Betriebsrats. In manchen Unternehmen gibt es die bereits erwähnten Gremien („Arbeitsgruppe Partnerfirmen“, „Ausschuss Werkverträge“ und andere) oder Arbeitsschutzgremien, über die der Betriebsrat Zugang (etwa über Sicherheitsrundgänge) oder vermittelte Informationen erhält. In einem Unternehmen ist die Einbeziehung des Betriebsrats dadurch gegeben, dass er an Arbeitssicherheitsstandards und Bestimmungen zum Dienstleistungsmanagement mitarbeiten kann.



## FAZIT

---

Neben den organisatorischen Details zum Zutritt auf das Betriebsgelände und generell zum Verhalten, können die beauftragenden Unternehmen auch per Tests prüfen, ob die sicherheitsrechtlichen Unterweisungen verstanden wurden und ob ihnen gefolgt wird. So entscheiden sich viele Unternehmen für einen aktiveren Umgang, zumindest mit den Onsite-Werkver-

tragsunternehmen. Zeiterfassung und Themen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit sind „Hoheitsgebiete“ von Personalern und Betriebsrat, die hier einen wesentlichen Beitrag zur Rechtssicherheit der Fremdvergabe leisten.

### 3.5 Durchführung/Kontrolle

Die besten Vorschriften und Anweisungen sind nutzlos, wenn ihre Einhaltung nicht kontrolliert wird bzw. kein Kontrollrecht besteht. Der erste Aspekt des Themenkomplexes Durchführung/Kontrolle befasst sich damit, wie die eigenen Führungskräfte bei der Durchführung der betrieblichen Regeln und Vorgaben aus „Ausführungsvorbereitung“ kontrolliert werden. Die meisten Unternehmen haben zu diesem Zweck „interne Audits“ entwickelt. Unternehmen A hat z. B. einstündige, einmal monatlich stattfindende Sicherheitsbesprechungen der Bereichsvorgesetzten eingeführt. Das Vorgehen hinsichtlich der eigenen Beschäftigten in dieser Frage ist identisch.

Die Anweisungen zielen jedoch vor allem auf die Verantwortlichen bzw. Beschäftigten der Partnerfirmen ab: Wie wird die Einhaltung bei ihnen geprüft? Zwei Unternehmen geben dazu an, dass sie (aktuell) „keine Kontrolle“ vornehmen. In vier Unternehmen finden Maßnahmen wie „Arbeitsschutzbegehungen“ (inklusive Gesundheitsschutz), „Prozessbeobachtungen“, „Prüfung der Erlaubnisscheine“ etc. statt. Daneben gibt es Besprechungen mit den jeweiligen Zielgruppen (Vorgesetzte/Beschäftigte). Arbeits-/Umweltschutz-„Vorkommnisse“ werden im Intranet erfasst. Ein Unternehmen gibt an, in seinen wöchentlichen (Beinahe-)Unfallstatistiken auch die Fälle, an denen Beschäftigte von Werkvertragsunternehmen beteiligt sind, zu erfassen und diese „umfassend auszuwerten“. Unternehmen A ergänzt, dass für Baustellen, auf denen es Sicherheits- und Gesundheitsschutzkoordinatoren gibt, gesonderte Regelungen gelten.

Auch in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Rolle des Betriebsrats. Die Unternehmen, deren Betriebsräte auch bei den anderen Punkten bereits eher passiv erschienen, sind es auch in diesem Fall: Hier erfolgt die „Einbeziehung des Betriebsrats nur auf Nachfrage“. Ein Unternehmen gab an, dass der Betriebsrat an der Erstellung der betreffenden Vorschriften und Regelungen beteiligt sei und sie durch Unterzeichnung bestätigt. Hier scheint man zu versuchen, Kontrolle weniger auf der operativen Ebene als vielmehr auf strategisch-formalem Weg ausüben zu wollen. In nur einem Unternehmen findet ein regelmäßiger Informationsaustausch zu diesem Thema statt.

Aus Sicht des beauftragenden Unternehmens ist es nicht zuletzt erforderlich, den Fortschritt der Arbeit (Gewerke) zu überwachen. Dieser wird zumeist „vor Ort durch den Auftraggeber (Fachabteilung) kontrolliert“, wobei vor allem „Stundennachweise gegengezeichnet“ werden. In der Mehrzahl der Fälle wird diese Angabe durch den Hinweis ergänzt, dass es „tägliche

Baustellengespräche und Zwischenabnahmen“ gebe. Laut Unternehmen C werden diese „dokumentiert“.

Um Verstöße gegen die Richtlinien/Auflagen ahnden zu können, haben die Unternehmen Verfahren entwickelt, die sich an der Schwere und Häufigkeit der Verstöße anlehnen: Drei Unternehmen geben pauschal an, dass sie entsprechend „vertraglich festgelegter Eskalationsstufen“ handelten. Andere erläutern die einzelnen Schritte der Eskalationsstufen detailliert: „Ermahnung >> schriftliche Ermahnung >> schriftliche Ermahnung mit Fristsetzung >> Überprüfung der Fortsetzung des Vertragsverhältnisses (mögliche Kündigung)“. Ein Unternehmen weist noch darauf hin, bei „Verstößen gegen die Arbeitssicherheit vom Hausrecht“ Gebrauch zu machen.

Neben möglichen Verstößen im Leistungsbereich können auch gesetzliche Vorgaben<sup>7</sup> wie etwa das Mindestlohngesetz missachtet werden. Auf die Frage, ob es ein System gebe, um die Einhaltung sicherzustellen, antworten die meisten Unternehmen, dass sie ihre Werkvertragsunternehmen bereits bei der Vergabe (vgl. Kapitel 3.3) in einem Schreiben über die wichtigsten gesetzlichen Vorgaben informieren. Sie gehen dann davon aus, dass sich die Unternehmen an diese Bedingungen halten, und „kontrollieren nicht grund- und anlasslos“. Gleichwohl behalten sie sich „vertraglich Kontrollmöglichkeiten“ hinsichtlich der Einhaltung gesetzlicher, tariflicher und sonstiger Vorschriften vor. Der Betriebsrat von Unternehmen G bietet „Sprechstunden für die Beschäftigten der Partnerunternehmen“ und damit eine Anlaufstelle für Probleme.



### FAZIT

Gegenseitiges Vertrauen ist der Grundpfeiler von (Geschäfts-)Beziehungen. Die meisten Auftraggeber kontrollieren ihre Werkvertragnehmer nicht grund- und anlasslos in Bezug auf genuine Rechtsbrüche, haben aber das prinzipielle Recht dazu vertraglich vereinbart und halten auch entsprechende Systeme vor. Was die Kontrolle der täglichen Arbeit angeht, scheint es sich aber bewährt zu haben, die Arbeit der Werkvertragnehmer engmaschig zu betreuen und damit etwaige Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Vor allem die Einbeziehung in die interne Berichterstattung (Unfallstatistik) bietet hier gute Kontroll- und damit auch Argumentationsmöglichkeiten für Personal- und Betriebsrat.

### 3.6 Abnahme

Nach Erledigung aller Arbeiten steht die Abnahme des (Ge-)Werks an. Wer kontrolliert, ob alle im Lastenheft notierten Aufgaben erledigt wurden? In den

<sup>7</sup> Die Betriebsräte der betreffenden Unternehmen wurden gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Gesetze und Verordnungen aufzulisten: vgl. Matrix im Anhang, S. 28.

meisten Unternehmen ist das Aufgabe der „zuständigen betrieblichen Führungskraft“ und/oder des „Partnerfirmenbeauftragten“ (Unternehmen E); bei speziellen Aufgaben, wie z. B. einem Neubau, kann (zusätzlich) der Leiter der Neubauabteilung zuständig sein. Zwei Unternehmen praktizieren beim Abnahmeverfahren das „Vier-Augen-Prinzip“, das bei einem Unternehmen auf sechs Augen ausgeweitet werden kann („Leistungsbeauftragender, Leistungsempfänger, teilweise mit Einkauf“).

Bloßes In-Augenschein-Nehmen reicht jedoch nicht – das Gewerk muss auch auf seine Funktion geprüft werden. *Wie wird also die Erfüllung des Gewerks geprüft?* Die Antworten der meisten Unternehmen dazu lautet: „Leistungsabnahme“ bzw. „gemäß Leistungsbeschreibung/Leistungsverzeichnis“; das heißt, es wird ein Abgleich vorgenommen. Unternehmen F gibt in diesem Punkt eine „tägliche Baustellenbesprechung“ an – damit ist vermutlich das damit einhergehende Bemühen gemeint, durch einen täglichen Soll-Ist-Abgleich böse Überraschungen am Ende zu vermeiden. Unternehmen A unterscheidet zwei Abnahmeverfahren: „mangelfreie Endabnahme“ und „vorläufige Abnahme“. Bis zu ihrer Inbetriebnahme muss eine Anlage sechs Prüfstationen/-phasen (letzte: „endgültige Abnahme“) störungsfrei durchlaufen. Neben dieser technischen Abnahme erfolgt auch eine Arbeitssicherheitsabnahme.

Kontroll- und Prüfverfahren dienen dazu, etwaige Mängel und Probleme zu erkennen. Falls solche auftreten: *Wie wird die Nichterfüllung reklamiert?* Alle Unternehmen wissen, dass eine Reklamation schriftlich erfolgen muss, damit zum einen der Werkvertragnehmer darauf reagieren kann und zum anderen die eigenen Ansprüche gewahrt werden. Einige Unternehmen weisen aber darauf hin, dass es bei ihnen vor einer schriftlichen Reklamation noch eine Vorstufe „vor Ort“ gibt. Dabei wird versucht, unterschiedliche Ansichten/Konflikte im Gespräch zu klären. Zwei Unternehmen verweisen an dieser Stelle nochmals auf ihre täglichen Baustellenbesprechungen, die helfen sollen, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Unternehmen G hat eine SAP-Reklamationsoption: Mängelanzeigen gehen quasi automatisch vom Betrieb an den Einkauf, wo sie zu einem Schreiben an die Partnerfirma mit Terminsetzung zur Beseitigung von Mängeln formuliert werden. Unternehmen A verweist darauf, dass die Gewährleistung für Werkverträge im BGB (§ 634a) geregelt ist. Daher werde „jeglicher den Vertrag betreffende Schriftverkehr bis Ende der Gewährleistungszeit über den Einkauf abgewickelt. Geringfügige Mängel werden im Abnahmeprotokoll dokumentiert und eine Beseitigungsfrist vereinbart (sowie hieraus resultierende Zahlungseinbehalte)“.



## FAZIT

---

Ebenso wie beim Aspekt „Durchführung/Kontrolle“ scheinen die Unternehmen auch in puncto „Abnah-

me“ bestrebt, etwaige Mängel nicht überzubewerten: Bevor unterschiedliche Eskalationsstufen teils automatisch ausgelöst werden, wird eine Beseitigung am Verursachungsort versucht. Auch hier ist die enge Begleitung der Werkvertragsunternehmen, etwa durch tägliche Baustellengespräche, hilfreich. So wird versucht, möglichen Qualitätsmängeln bei der Fremdvergabe vorzubeugen.

## 3.7 Abrechnung

Spätestens nach korrekter Leistungserbringung ist Zahltag: *In welcher Form wird dann abgerechnet?* Die Unternehmen verwenden hier verschiedene Begriffe: „(Einheits-)Festpreis“, „(Lohn-)Stundennachweis“, „Pauschalpreis“ sowie „Pauschale“. Für diese Ausprägungen sind jeweils unterschiedliche *Nachweise erforderlich*. Die vermutlich geringste Anforderung besteht in allen Unternehmen bei der Festpreis-Variante: Hier ist für die Abrechnung (nur) die „Abnahme“ der erbrachten Leistung nachzuweisen. Bei Lohnstundenaufträgen muss der Werkauftragnehmer in den meisten Unternehmen neben dem „Abnahmeprotokoll“ auch die „anerkannten/gegengezeichneten Stundennachweise“ einreichen.

Auch hierzu die Frage, *ob bzw. wie die Nachweise kontrolliert werden*. In den meisten Unternehmen ist das Verfahren so organisiert, dass „die Fachabteilung“ (bzw. „der Fachbereich“) die Abnahme vornimmt bzw. die Stundennachweise gegenzeichnet und die Anerkennung der Rechnung (Freigabe der Zahlung) dann durch die „Rechnungsprüfung“/das Controlling geschieht. Unternehmen A führt – ähnlich wie andere Unternehmen – auch einen Abgleich der Lohnstundennachweise mit den Daten der elektronischen Zeiterfassung am Tor durch, um etwaige Diskrepanzen aufdecken zu können.

Die *Kontrolle der Abrechnung* wird von den Unternehmen grundsätzlich ähnlich gehandhabt, auch wenn interne Bezeichnungen teils unterschiedlich sind: Es erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich – welche Summe wurde veranschlagt bzw. budgetiert? Wie hoch ist die Rechnung tatsächlich? Dies ist zumeist Aufgabe der Rechnungsprüfung; falls dabei erhebliche Unterschiede festgestellt werden, wird die jeweilige Fachabteilung um Aufklärung gebeten. In Unternehmen G erfolgt dieses Verfahren automatisiert, hier vergleicht SAP die jeweiligen Werte.



## FAZIT

---

Auch hier handelt es sich um einen klassischen kaufmännischen Prozess, der aber (insbesondere beim Abgleich mit der elektronischen Zeiterfassung) wichtige Hinweise für die fortlaufende Überprüfung „Eigen vor Fremd“ liefert.



### 3.8 Bewertung

Um die mit einem Werkvertragsunternehmen gemachten *Erfahrungen* zu einem späteren Zeitpunkt nutzen oder sie auch anderen Betriebseinheiten zur Verfügung stellen zu können, ist ihre *Dokumentation* erforderlich. Generell dokumentieren alle Unternehmen die Vorgänge, allerdings unterschiedlich detailliert. Die meisten Unternehmen haben zwecks Vergleichbarkeit der Angaben offenbar einen „standardisierten Fragebogen“ entwickelt, mit dessen Hilfe nach Auftragsende die wichtigsten Angaben erhoben werden. In einem Unternehmen werden per SAP „alle Aufträge von mehr als 10.000 Euro“ dem Besteller zur Bewertung vorgelegt. Einige Unternehmen geben an, dass auch „der Einkauf an der Lieferantenbewertung“ beteiligt ist. In Unternehmen A gibt es „festgelegte Kriterien und Bewertungsstufen“ für die Dienstleisterbeurteilung. Als Kriterien werden „technische Ausführung, Bauleitung, Termine, arbeitssicheres Verhalten, Ordnung und Sauberkeit sowie umweltgerechtes Verhalten“ genannt.

Damit *Beurteilungen* etwas bewirken, müssen sie *transparent* sein und idealerweise auch mit dem Bewerteten besprochen werden. Bis auf ein Unternehmen, das angibt, die Bewertungsergebnisse den Werkvertragsunternehmen nicht mitzuteilen, bieten alle anderen ihren Dienstleistern Einblick und Dialogbereitschaft an. Meist ist die Bewertung Gegenstand eines Jahresgesprächs. Unternehmen A geht in dieser Hinsicht kleinteiliger vor: Die Einkaufsabteilung nimmt quartalsweise eine Bewertung jedes Dienstleisters vor. Das Ergebnis wird diesen schriftlich mitgeteilt und ist in der unternehmensinternen Datenbank für Betriebsangehörige sichtbar.

Da dieses Verfahren relativ aufwändig ist, wird *die Bewertung* in allen Unternehmen generell *bei weite- ren Auftragsvergaben berücksichtigt*. Unternehmen A hat sein Vorgehen detailliert beschrieben: „Es erfolgt eine jährliche Gesamtbeurteilung durch den Einkauf und daraus abgeleitet eine Zuverlässigkeits- einstufung, die dem Dienstleister schriftlich mitgeteilt wird. Daraus werden Maßnahmen (Gespräche, Aktionsplan) entwickelt“. Dazu gibt es ein gestuftes Eignungsniveau, das mit den Buchstaben A („bevor- rechtigter Dienstleister“) bis E („zu entwickelnder Dienstleister“) differenziert.



## FAZIT

Die abschließende Bewertung des Einsatzes eines Werkvertragnehmers ist die ideale Gelegenheit, angefallene Kosten mit dem Ertrag zu vergleichen. Zu beachten ist dabei, dass der Rechnungsbetrag (meist) nicht identisch ist mit den wirklich entstandenen Kosten. Auf dieser Grundlage kann die Eignung des Werkvertragnehmers eingeschätzt und kategorisiert werden. Dies ermöglicht es den Entscheidern im Pla-

nungsprozess, künftige „Eigen vor Fremd“-Entscheidungen besser einschätzen zu können.

## 4 EXKURS: SOLO-SELBSTSTÄNDIGE / FREELANCER

Auch wenn in der deutschen Stahlindustrie Solo-Selbstständige und Freelancer bislang nur in sehr geringem Umfang beschäftigt werden (nach Angaben der teilnehmenden Unternehmen weniger als ein Prozent), wurde dieses Thema vor allem im Zusammenhang mit den Herausforderungen von Industrie 4.0 im Rahmen des Fachausschusses erörtert.

Das sogenannte Freelancertum (Einzel- bzw. Solo-Selbstständige) gehört zum Konzept der „flexible firm“ („flexibles“ bzw. „atmendes Unternehmen“), mit dem versucht wird, durch eine optimale Mischung verschiedener Beschäftigungsverhältnisse den Anforderungen an die funktionale, numerische und finanzielle Flexibilität gerecht zu werden. Freelancer gehören zur sogenannten „liquid workforce“, also der „flüssigen Belegschaft“, die nicht fest ans Unternehmen gebunden ist, sondern auf Projektbasis für bestimmte Bereiche (IT-, Ingenieurleistungen, Beratung etc.) hinzugekauft wird. Ihr Qualifikationsniveau ist oft sehr hoch und sie verdienen überdurchschnittlich gut. Insbesondere in den USA (IBM, Amazon, Apple) hat man mit dieser Organisationsform bereits in Projekten Erfahrungen gesammelt: Die reduzierte Kernbelegschaft koordinierte die Kooperation mit den freien Mitarbeitern und fokussiert sich ansonsten auf strategisch relevante Aufgaben (Forschung und Entwicklung, Marketing etc.). Die externen Kräfte wurden nach Ende des Auftrags bewertet und zertifiziert. Beim Einsatz von Freelancern besteht ein zentrales Risiko: Fremdes Personal stößt in sensible Bereiche vor und es kompensiert/substituiert dort nicht mehr im Unternehmen vorhandene Qualifikationen. Einzel-selbstständige werden meist in Phasen benötigt, in denen es ansteigende Qualifikationsanforderungen im Unternehmen gibt. Digitalisierung und Industrie 4.0 sind solche Phasen des Umbruchs.

Die im Fachausschuss vertretenen Unternehmen geben jedoch an, keine oder allenfalls in geringem Umfang Solo-Selbstständige zu beschäftigen. Diese kommen teils in der IT, teils in der (Fort-)Bildung zum Einsatz – das heißt, in nach eigener Definition nicht als zur „Kernkompetenz“ gehörenden Bereichen. Freelancer substituieren also offenbar keine Arbeit, insofern scheint die oft beschriebene Gefahr eines Know-how-Abflusses bei ihnen nicht zu bestehen. Im Gegenteil: Oft trägt der Einsatz von Freelancern dazu bei, dass Unternehmen sich dazu entscheiden, eine entsprechende Abteilung zu gründen (und dazu den vormaligen Freelancer einzustellen).

## 5 SCHLUSSFOLGERUNGEN

### 5.1 Was unterscheidet die Stahlindustrie von anderen Branchen?

Wegen ihrer langjährigen Erfahrung im Umgang mit Fremdfirmen auf dem eigenen Gelände zeichnen sich Unternehmen der Stahlindustrie durch einen besonders akkuraten Managementprozess der Partnerfirmenbetreuung aus. An einigen Punkten sind sowohl der Personalbereich als auch die betriebliche Interessenvertretung zumindest mittelbar beteiligt. In dieser Hinsicht ist die Stahlindustrie deutlich weiter als andere Branchen und hat Vorbildcharakter. Dennoch zeigt sich auch bei den beteiligten Stahlunternehmen ein heterogenes Bild. Nur eine geringe Anzahl von Interessenvertretungen ist (z.B. durch die Installation entsprechender Gremien) unmittelbar und kontinuierlich eingebunden.

Insgesamt bieten die an diesem Bericht beteiligten Stahlunternehmen den Personalabteilungen und Betriebsräten gute Ansätze, um sich in das notwendige Risikomanagement rund um die Fremdvergabe einschalten zu können. Insbesondere die Rolle der montanmitbestimmten Arbeitsdirektoren bietet Möglichkeiten, die Unternehmensstrategie entsprechend zu beeinflussen. Dort, wo Arbeitsdirektoren so handeln, ist es nur konsequent, über Ausschüsse auch die betriebliche Mitbestimmung und das operative Personalmanagement einzubinden.

Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit spielen im Stahlbereich traditionell eine große Rolle. Das heißt, auch die Arbeitsbedingungen bei den Mitarbeitern von Partnerfirmen sind von guter Planung und klaren Regeln abhängig. Der Einfluss von Personalabteilung und Betriebsrat ist hier unbestritten und zudem von guter sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit geprägt. Es ist kaum verwunderlich, dass Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit in den gefahrgeneigten Betrieben der Stahlindustrie den wirksamsten argumentativen Hebel zur Beeinflussung der Fremdvergabe für Betriebsrat und Personalabteilung darstellt.

Strukturell sind es vor allem die gute Zusammenarbeit zwischen Personalabteilungen und Interessenvertretungen sowie die spezifische Funktion des Arbeitsdirektors, mit denen die Stahlindustrie in Bezug auf diese Fragestellung punkten kann. Diese sogenannte „Mitbestimmte Personalarbeit“ ist traditionell geprägt von dem Interesse, gemeinsam gute Arbeit zu gestalten. Die auf dieser Grundlage entwickelte gute Praxis lässt sich plakativ wie folgt zusammenfassen:

- Die Partnerfirmenbeauftragung ist ein ausdifferenzierter Managementprozess.
- Die Unternehmen haben genaue Parameter für die „Eigen vor Fremd“-Prüfung entwickelt.
- Beziehungen zu Partnerfirmen sind in der Regel langjährig und vertrauensvoll.
- Die Partnerfirmen werden hinsichtlich der betriebli-

chen Gegebenheiten und (Gesundheits- sowie Umwelt-)Risiken gut unterwiesen und eng begleitet.

- Personalabteilung und betriebliche Interessenvertretung ziehen in Sachen Werkverträge an einem Strang.
- Mit der abschließenden Bewertung des Auftragnehmers wird auch die „Eigen vor Fremd“-Entscheidung überprüft und gegebenenfalls nachjustiert.

Ähnlich ausgebaute Strukturen finden sich in einer anderen Branche mit teilweise Montanhintergrund: die Chemieindustrie. Wie der Stahl eine sogenannte Prozessindustrie, zeichnet sie sich auch dadurch aus, das Personal auf dem Werksgelände und in den Chemieparks sehr gut im Blick zu haben, auch wenn sich die Belegschaftsstrukturen hier ebenso zunehmend ausdifferenzieren. Eine lange Tradition im Umgang mit Partnerfirmen sowie ein guter, vertrauensvoll-sozialpartnerschaftlicher Dialog sind dafür die wesentlichen Erfolgskriterien. Gleichwohl wird ein hoher Aufwand betrieben: Systeme zur Erfassung der Anwesenheiten, Sicherheitsunterweisungen, Qualitätskontrollen etc. kosten Geld und machen damit auch die Fremdvergabe teurer. Es ist der Preis, den die meisten Stahlunternehmen bewusst und gerne zahlen, um auf ihrem Werksgelände gute Arbeit sicherzustellen.

### 5.2 Empfehlungen

Nichts ist so gut, als dass es nicht verbessert werden könnte. Auch die beteiligten Unternehmen diskutieren selbstkritisch, welche Aspekte bei ihnen noch nicht vorankommen und was sich besser organisieren ließe. So wurden im Zuge des Diskussionsprozesses noch einige Ansatzpunkte für eine weitere Optimierung des Umgangs mit Partnerfirmen formuliert.

Trotz eines sehr akkuraten Vergabezyklus herrscht nach wie vor keine hinreichende Kostentransparenz: Die (aufgrund der engen Begleitung recht hohen) Kosten des Managements von Werkverträgen werden ausgeklammert und letzten Endes werden fixe Kosten variablen Kosten gegenübergestellt. Dem liegt möglicherweise eine Grundhaltung nach dem Motto „Wir müssen das machen das, weil alle das machen“ zugrunde. Ein systematisches Controlling von Risiken und Nebenwirkungen wäre auf Grundlage des aufwendigen Managementprozesses möglich, wird aber in vielen Fällen gescheut.

Fremdvergabe ist zudem ein nicht nur operativ zu bewertendes Thema mit einer klar zu ziehenden Grenze, ab der es sich lohnt bzw. nicht mehr lohnt. Fremdvergabe ist aufgrund der Vielfalt der Risiken und Nebenwirkungen vielmehr ein strategisches Thema und als solches noch längst nicht in allen Fällen auf der Ebene der Unternehmensleitung (Arbeitsdirektor) angesiedelt. Risikomanagement bzw. dezidierte Folgenabschätzungen sind auch im Zusammenhang mit der Fremdvergabe zudem ein Thema für den Aufsichtsrat und sollten gegebenenfalls über die Arbeitnehmer-

bank im Lagebericht eingefordert werden. Das Thema Fremdvergabe wird (strategisch) künftig verstärkt vor dem Hintergrund des Umgangs mit Leistungsgewandelten diskutiert werden müssen. Beim Wegfall von „Schonarbeitsplätzen“ entstehen Kosten für den „Nichteinsatz“, das heißt: Nicht einmal ein teilproduktiver Einsatz von Leistungsgewandelten ist mehr möglich. Betriebswirtschaftlich könnten hier Modellrechnungen für einen „Eckbeschäftigten“ helfen, Kostentransparenz herzustellen. Als sozial orientierte Unternehmen müssen Stahlunternehmen hier konsistente Strategien zum Umgang mit älter werdenden Belegschaften in einem belastenden Arbeitsumfeld entwickeln.

Zu guter Letzt ist es anzuraten, auch die absehbaren Veränderungen der Arbeitswelt „einzupreisen“.

Auch wenn Freelancer heute noch ein Randphänomen darstellen, werden auch Stahlunternehmen zukünftig mit „fluiden Belegschaftsstrukturen“ im höher qualifizierten Bereich rechnen müssen. Bei merklich wachsender Komplexität erscheint die Abgrenzung der vielgestaltigen Verlaufsformen trotz augenblicklich hinreichender prozessualer Regulierung naiv, insbesondere da die zugrunde gelegten Kriterien aus der alten Arbeitswelt stammen. Zukünftig wird Steuerung deutlich aufwendiger, wenn sie agiler Projektorganisation gerecht werden soll. Hier ist wahrscheinlich auch die Politik gefragt, z. B. mittels eines positiven Arbeitnehmerbegriffs, der Beweislastumkehr und auch mittels des Besteller-Prinzips (bezüglich sozialversicherungsrechtlicher Fragestellungen) einen belastbaren Rahmen zu schaffen.

- Bonin, H. / Zierahn, H. (2013):** Machbarkeitsstudie zur Erfassung der Verbreitung und Problemlagen der Nutzung von Werkverträgen, BMAS Forschungsbericht Arbeitsrecht 432. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.). [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb432-machbarkeitsbericht-nutzung-werkvertraege.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb432-machbarkeitsbericht-nutzung-werkvertraege.pdf?__blob=publicationFile) [22.2.2018]
- Brinkmann, U. / Nachtwey, O. (2014):** Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung. In: Industrielle Beziehungen, 21 (1), S. 78 – 98.
- Brors, C. / Schüren, P. (2014):** Missbrauch von Werkverträgen und Leiharbeit verhindern. Vorschläge für eine gesetzliche Regelung zur Eindämmung von Missbräuchen beim Fremdpersonaleinsatz und zur Umsetzung der Leiharbeitsrichtlinie. Arbeitsrechtliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. [http://www.landderfairenarbeit.nrw.de/files/mais/content/Auskoemmlische%20Loehne/140317\\_missbrauch\\_werkvertraege.pdf](http://www.landderfairenarbeit.nrw.de/files/mais/content/Auskoemmlische%20Loehne/140317_missbrauch_werkvertraege.pdf) [26.2.2018]
- Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten (Hg.) (2013):** Wenig Rechte – wenig Lohn – Wie Unternehmen Werkverträge (aus)nutzen. [https://www.ngg.net/fileadmin/medien/2015\\_2016/PDFs/Themen\\_und\\_Positionen-PDFs/wenig-rechte-broschuere-werkvertraege.pdf](https://www.ngg.net/fileadmin/medien/2015_2016/PDFs/Themen_und_Positionen-PDFs/wenig-rechte-broschuere-werkvertraege.pdf) [26.2.2018]
- Giertz, J. (2015):** Trendbericht Werkverträge. Handlungsmöglichkeiten beim Umgang mit Werkverträgen. Mitbestimmungsförderung Report Nr. 18. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2015\\_18.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_18.pdf) [22.2.2018]
- Hamann, W. / Rudnik, T. (2016):** Mitbestimmung nach § 87 BetrVG bei Onsite-Werkverträgen. In: NZA Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Jg. 33, H. 22, S. 1368 – 1374.
- Hertwig, M. (2015):** Mythen und Paradoxien von Leiharbeit und Werkverträgen. Personalwirtschaftliche Strategien im Finanzkapitalismus. In: Haipeter, T. / Latniak, E. / Lehndorff, S. (Hg.): Arbeit im Finanzkapitalismus, Wiesbaden. S. 73 – 101.
- Hertwig, M. / Kirsch, J. / Wirth, C. (2015):** Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung, Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 300. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_mbf\\_300.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_mbf_300.pdf) [22.2.2018]
- IG Metall / Gesamtmetall (2014):** Gemeinsame Erläuterungen zum Tarifvertrag über den Einsatz von Werkverträgen vom 8. Juli 2014. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Düsseldorf.
- IG Metall-Vorstand (Hg.) (2015):** Betriebsräte-Befragung Werkverträge 2015. [https://www.igmetall.de/docs\\_v2\\_2015\\_09\\_01\\_Werkvertraege\\_Befragungsergebnisse\\_Presse\\_fa3aa79650424adb92215f-0d963c327c16c17469.pdf](https://www.igmetall.de/docs_v2_2015_09_01_Werkvertraege_Befragungsergebnisse_Presse_fa3aa79650424adb92215f-0d963c327c16c17469.pdf) [26.2.2018]
- Klebe, T. (2013):** Werkverträge – Verbreitung, Erscheinungsformen und rechtspolitischer Handlungsbedarf. Vortrag anlässlich einer Sitzung des Koordinationsausschusses der IG Metall am 27.11.2013. [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsrecht/werkvertraege-klebe.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsrecht/werkvertraege-klebe.pdf?__blob=publicationFile) [26.2.2018]
- Klein-Schneider, H. / Beutler, K. (2013):** Werkvertragsunternehmen: Outsourcing auf dem Betriebsgelände. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 66, H. 2, S. 144 – 148.
- Miller, M. (2015):** „Ganz andere Praxisprobleme“. Interview mit Prof. Dr. Martin Hennsler. In: Personalmagazin 9 / 2015, S. 82 – 83. <https://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-92015-personalmagazin-319274.pdf> [26.2.2018]
- Molitor, Carmen (2014):** Werkvertragsarbeit fair gestalten. Gute Praxis in der Stahlindustrie. Hans-Böckler-Stiftung und IG-Metall-Vorstand (Hg.). [https://www.fokus-werkvertraege.de/w/files/igm031/studien/broschuere\\_stahlindustrie.pdf](https://www.fokus-werkvertraege.de/w/files/igm031/studien/broschuere_stahlindustrie.pdf) [22.2.2018]
- Obermeier, T. / Sell, S. (2016):** Werkverträge entlang der Wertschöpfungskette. Zwischen unproblematischer Normalität und problematischer Instrumentalisierung. Working Paper Forschungsförderung Nr. 12. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_012\\_2016.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_012_2016.pdf) [22.2.2018]
- Pantel, P. (2016):** Missbrauch von Werkverträgen. Dauerüberlassung durch die Hintertür. In: GIB-Info, 1 / 2016, S. 92 – 97.
- Renz, A. / Siebenhüter, S. (2014):** Werkverträge in Forschung und Entwicklung – Wie Unternehmen auf eine Strategie setzen, die am Ende teuer werden könnte. Beitrag im DGB Online-Debattenportal Gegenblende, 26. März 2014. <http://gegenblende.dgb.de/26-2014/++co++0672e056-b4f7-11e3-aece-52540066f352#comments> [22.2.2018]
- Schlese, M. (2014):** Datenreport Werkvertragsarbeitskräfte in Deutschland. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/97705.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/97705.pdf) [22.2.2018]
- Sperber, C. / Warning, A. / Weber, E. (2016):** Warum Betriebe On-Site-Werkverträge nutzen. Kurzbericht Nr. 26. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.). Nürnberg.
- Weiterführende Literatur**
- Bellmann, L. / Ellguth, P. / Evers, K (2015):** Abschlussbericht. Betriebsrätebefragung zu Werk- und Dienstverträgen im Organisationsbereich der IG BCE. Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (Hg.). Unterstützt durch die Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/224/114408>

## 6 ANHANG

### 6.1 Unternehmensmatrix: Detaillierte Darstellung der Unternehmensprozesse (vgl. Kapitel 3)

Für Unternehmen D war keine vollumfängliche Darstellung des Unternehmensprozesses im Rahmen dieser Matrix möglich. In diesem Fall wurde die betriebliche Praxis in Form eines Interviews ermittelt und in den Bericht eingearbeitet.

Grundlagen	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Wann ist der Einsatz von Fremdfirmen sinnvoll?</b>	zeitlich begrenzte Arbeitsaufträge in vorhandenen Arbeitsprozessen, Großprojekte (Neubau etc.), Aufgaben außerhalb der Kernkompetenz	bei Anlagenneubau, bei fehlendem Know-how/fehlenden Ressourcen, für Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz	Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz, bei fehlendem Know-how/fehlenden Ressourcen, bei Anlagenneubau, bei Anlagengroßreparaturen	zeitlich begrenzte Arbeitsaufträge in vorhandenen Arbeitsprozessen, Großprojekte (Neubau etc.), Aufgaben außerhalb der Kernkompetenz	bei Anlagenneubau, bei fehlendem Know-how, für Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz	bei Anlagenneubau, bei fehlendem Know-how, für Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz	bei Anlagenneubau, bei fehlendem Know-how/fehlenden Ressourcen, für Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz	bei Anlagenneubau, bei fehlendem Know-how/fehlenden Ressourcen, für Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz	bei Anlagenneubau, bei fehlendem Know-how/fehlenden Ressourcen, für Arbeiten außerhalb der Kernkompetenz
<b>Werden die gewünschten Arbeiten oder Dienstleistungen in einem Pflichtenheft definiert?</b>	ja, ab 15 EUR Lastenheft erforderlich	ja, Auftragsvergabe nur als Gewerk ohne Vergütung von geleisteter Arbeit	ja, in Leistungsbeschreibung bzw. Leistungsverzeichnis bei Anlagenneubau und komplexen Instandhaltungsmaßnahmen	ja, entscheidende Anfrage im Vorfeld der Vergabe	ja, bei Anlagenneubau	ja, Auftragsvergabe erfolgt immer nur als Gewerk ohne Vergütung von geleisteter Arbeitszeit	ja, immer im Detail	ja, Auftragsvergabe nur als Gewerk ohne Vergütung von geleisteter Arbeitszeit	ja, in Leistungsbeschreibung bzw. Leistungsverzeichnis
<b>Welche wesentlichen Einkaufsbedingungen werden vorgegeben?</b>	allgemeine Einkaufsbedingungen inklusive Werksvorschriften und -verfahren zu Gesundheits- und Sicherheitsfragen (inklusive Verhaltenskodex), behördliche Auflagen und Gesetze, Material-Vorschriften, DIN-Normen	Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen sowie betrieblicher Vorgaben zur Arbeitssicherheit	Einhaltung von gesetzlichen/tariflichen Bestimmungen, betrieblichen Vorgaben zur Arbeitssicherheit, Anmeldung von Subvertragspartnern; diverse kommerzielle Einkaufsbedingungen	Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen sowie betrieblicher Vorgaben zur Arbeitssicherheit	Einkaufsbedingungen, Sicherheitsunterweisung vor Arbeitsbeginn (danach alle zwei Jahre), allgemeine Montagebindungen, allgemeine Baubedingungen	Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, betrieblichen Vorgaben zur Arbeitssicherheit zzgl. Anmeldung von Subvertragspartnern	allgemeine Einkaufsbedingungen, Mindestlohn und Tarifbindungsverpflichtungserklärungen	Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen sowie betrieblicher Vorgaben zur Arbeitssicherheit	Einkaufsbedingungen; Einhaltung von gesetzlichen/tariflichen Bestimmungen, betrieblichen Vorgaben zur Arbeitssicherheit, Anmeldung von Subvertragspartnern

Planung	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Wer entscheidet über die Notwendigkeit einer Werkvertragsvergabe?</b>	Leiter der Auftragsabteilung / des Auftragsbereiches, gehobener Bereiches, hierarchischer Genehmigungsablauf definiert über Wertgrenzen, strategische Entscheidungen durch den Vorstand	Entscheidung durch Betriebsleitung, Bedarfsanmeldung durch Betrieb, Beschaffung durch Einkauf	Entscheidung durch Geschäftsleitung, Bedarfsanmeldung durch Betrieb, Beschaffung durch Einkauf	Entscheidung durch Betriebsleitung, Bedarfsanmeldung durch Betrieb, Beschaffung durch Einkauf	Betriebsleitung trifft Entscheidung, Betrieb schreibt Bestellung, Einkauf beauftragt (bei fehlendem Know-how)	Geschäftsführung; vorbereitete Entscheidung über zuständige Führungskräfte mit Controlling, Einkauf und Personal	Werkleitung und Geschäftsführung	Entscheidung durch Betriebsleitung, Bedarfsanmeldung durch Betrieb, Beschaffung durch Einkauf	Betriebsleitung, Betrieb schreibt Bedarf, Einkauf beauftragt
<b>Nach welchen Kriterien erfolgt die Vergabeentscheidung?</b>	Betriebs- oder konzerninterne Bearbeitung, Festpreisaufrag in Planung, Festpreisaufrag als Bestellung, Budgetantrag erforderlich, Leistungspezifikation, technische Anforderungen, Personalanforderungen, vorhandene Anbieter und Erfahrungen mit diesen	bisherige Erfahrung / Lieferantenbewertung, Einhaltung der Vorschriften, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	bisherige Erfahrung / Lieferantenbewertung, Einhaltung der Vorschriften, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	bisherige Erfahrung / Lieferantenbewertung, Einhaltung der Vorschriften, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit (technische Kompetenz)	Wirtschaftlichkeit, Prozesssicherheit, Alleinstellungsmerkmale	bisherige Erfahrung / Lieferantenbewertung, Einhaltung der Vorschriften, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	bisherige Erfahrung / Lieferantenbewertung, Einhaltung der Vorschriften, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	Einhaltung vorgegebener Sicherheitsstandards, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit
<b>Wie ist der Betriebsrat in die Entscheidung eingebunden?</b>	bei Entscheidungsgegenständen, die über den Vorstand laufen, durch den Arbeitsdirektor, bei personalwirksamen (strategischen) Entscheidungsprozessen über vereinbarte Regelungsverfahren (Betriebsvereinbarung); solche Regeln existieren auch für den Einsatz von Leiharbeitnehmern	über Informationsrechte	über den Ausschuss Werkverträge, in Abhängigkeit der Relevanz der Verträge	Informationsrechte	bisher nicht, wurde auch bisher nicht vom Betriebsrat gefordert	über den Ausschuss Werkverträge, der monatlich zum Thema zusammenkommt	bisher nicht, wurde auch bisher nicht vom Betriebsrat gefordert	über Informationsrechte	durch sein Informationsrecht
<b>Wie ist der Personalbereich in die Entscheidung eingebunden?</b>	entsprechend Betriebsrat (siehe oben)	keine Einbindung	über den Ausschuss Werkverträge, in Abhängigkeit der Relevanz der Verträge	Teil des Ausschusses	nicht	über den Ausschuss Werkverträge, der monatlich zum Thema zusammenkommt	keine Einbindung	keine Einbindung	keine Einbindung in Entscheidung der Notwendigkeit

>> Fortsetzung

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Prüfung „Eigen vor Fremd“</b>	Aufgabe des Betriebes; es wird immer zunächst geprüft, ob Aufträge durch den internen Poolbetrieb übernommen werden können bzw. durch den Einsatz von Leiharbeitnehmern (koordiniert durch den Poolbetrieb); mögliche Bedarfsdeckung über Personalüberhänge oder Verlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse ist ebenfalls im Vorfeld zu prüfen	Betrieb, u. U. Unterstützung durch Controlling	über den Ausschuss Werkverträge, in Abhängigkeit der Relevanz der Verträge	über einen Ausschuss „Fremdfirmenmanagement“, Informationsaustausch, kein „Vetorecht“	durch Fachabteilung	ist laut Betriebsvereinbarung verpflichtend und wird derzeit z. B. im Falle eines Lagerbereichs im Sinne Insourcing umgesetzt	durch Fachabteilung	Betrieb, u. U. Unterstützung durch Controlling	Betrieb, Controlling

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Vergabeprozess</b>	alle Partnerfirmen verpflichten sich schriftlich zur Einhaltung eines Verhaltenskodex bzgl. Arbeitszeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entlohnung, Vereinigungsrecht, Freiheit von Diskriminierung; Contract-Management für festgelegte Dienstleistungsverträge; „Allgemeine Bedingungen“ sind Vertragsbestandteil	Prüfung durch den Einkauf, insbesondere anhand Selbstauskunft und Erfahrungsberichten	Prüfung durch den Einkauf, insbesondere anhand Selbstauskunft und Erfahrungsberichten	Prüfung durch den Einkauf, insbesondere anhand Selbstauskunft und Erfahrungsberichten, Arbeitssicherheit im Rahmen der Ausweiserstellung	technische Abnahme durch Fachabteilung (Besteller), technische Vorgaben für Elektrik, Automatisierung und Mechanik, Arbeitssicherheitsunterweisung durch eigene Mitarbeiter an Koordinator der Fremdfirma, Sicherheitsfachkraft auch zuständig für Fremdarbeiter	durch den Einkauf	Prüfung durch den Einkauf, insbesondere anhand Selbstauskunft und Erfahrungsberichten	Prüfung durch den Einkauf, insbesondere anhand Selbstauskunft und Erfahrungsberichten	Selbstauskunft, fallweise Rechtsabteilung / Fachgremien
<b>Wie werden Rechtsvorschriften und Mindeststandards geprüft?</b>									

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
Nach welchen Kriterien erfolgt die Entscheidung für ein Fremdunternehmen? (Auswahlprozess)	Preis, Bewertung des Anbieters, Sicherheits- und Qualitätsmanagement-System vorhanden, strategische Aspekte	Einhaltung der Vorschriften, bisherige Erfahrungen, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	bisherige Erfahrung/ Lieferantbewertung, Einhaltung der Vorschriften, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	Einhaltung der Vorschriften, bisherige Erfahrungen, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	Leistungsfähigkeit (Referenzen), Preis, Lieferzeit (Pool aus regionalen Unternehmen)	Wirtschaftlichkeit, Prozesssicherheit, Alleinstellungsmerkmale	bisherige Erfahrung/ Lieferantbewertung, Einhaltung der Vorschriften, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	Einhaltung der Vorschriften, bisherige Erfahrungen, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit	Einhaltung vorgegebener Sicherheitsstandards, Preis, Lieferzeit, Zuverlässigkeit
Wer entscheidet über Inanspruchnahme bzw. Abrufe von Personalkapazitäten aus Rahmenverträgen?	bis 10.000 Euro direkte Bestellung durch den Bereich, bei höheren Abrufen Werten Bestellanforderung mit den jeweils festgelegten Wertgrenzen für die Genehmigungsstufen	der Fachbereich	Fachabteilung	Fachabteilung	Fachabteilung	betriebliche freigabeberechtigte Vorgesetzte, die mindestens einmal jährlich eine Online-Unterweisung inklusive Prüffragen zum Umgang mit Mitarbeitern von Fremdfirmen absolviert haben und selbige Bedingungen akzeptieren, ansonsten SAP-systemisch keine Freigabe möglich	Fachabteilung und Personalabteilung	der Fachbereich	der jeweilige Fachbereich

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
Ausführungsvorbereitung	vor Arbeitsaufnahme Online-Sicherheits-test, SicherheitszertifikatVoraussetzung für Erteilung des Werksausweises, elektronische Zeiterfassung mittels Werksausweis bei Ein- und Ausfahrt über das Tor	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Test, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, soweit nicht vorhanden, Anmeldung bei Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	-	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung
Wie sieht der Prozess „Zugang zum Werksgelände“ aus? (Anmeldung, Zugangserlaubnis, Zugangskontrolle, Abmeldung)	Online-Sicherheits-test, SicherheitszertifikatVoraussetzung für Erteilung des Werksausweises, elektronische Zeiterfassung mittels Werksausweis bei Ein- und Ausfahrt über das Tor	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Test, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, soweit nicht vorhanden, Anmeldung bei Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	-	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung	Anmeldung am Tor, Tages- oder Dauer-einfahrtgenehmigung, Sicherheitsunterweisung, Anmeldung beim Ansprechpartner, Durchführung der Arbeiten, Abmeldung
Wie werden die Fremdfirmen einsetzenden Führungskräfte bezüglich Verantwortung und Aufgaben unterwiesen?	interne Führungskräfte-schulungen, insbesondere Schulung für Koordinatoren	Schulung / Unterweisung, Arbeitsanweisung	Vor-Ort-Gefährdungsbeurteilungen (VGBU), Reparatursprechungen	Bbeauftragte	keine gesonderte Unterweisung	-	Schulung / Unterweisung, Arbeitsanweisung	Schulung / Unterweisung, Arbeitsanweisung	Schulung / Unterweisung



>> Fortsetzung

	<b>Unternehmen A</b>	<b>Unternehmen B</b>	<b>Unternehmen C</b>	<b>Unternehmen E</b>	<b>Unternehmen F</b>	<b>Unternehmen G</b>	<b>Unternehmen H</b>	<b>Unternehmen I</b>	<b>Unternehmen J</b>
<b>Wie werden die Verantwortlichen der Fremdfirmen bezüglich der betrieblichen Regelungen unterwiesen?</b>	durch den betrieblichen Auftraggeber vor Arbeitsaufnahme	allgemeine Grundunterweisung Arbeitssicherheit, betriebspezifische Unterweisungen, Sicherheitscheck vor Arbeitsaufnahme	allgemeine jährliche Sicherheitseinweisungen durch die Fachbereiche, Zurlieferung der dienstleistungsrelevanten Dokumente via Internet-Portal (Vertragsbestandteil), VBGU	jährliche Unterweisung bei Ausweisung, vor Ort Beauftragte schulen	Sicherheitsunterweisung (Kordinatoren seitens der Fremdfirma = Mitarbeiter der Fremdfirma), Baustelleneinweisung (Kordinatoren seitens der Fremdfirma = Mitarbeiter der Fremdfirma)	-	durch den betrieblichen Auftraggeber vor Arbeitsaufnahme	allgemeine Grundunterweisung Arbeitssicherheit, betriebspezifische Unterweisungen, Sicherheitscheck vor Arbeitsaufnahme	allgemeine Grundunterweisung Arbeitssicherheit, betriebspezifische Unterweisungen, Sicherheits-Check vor Arbeitsaufnahme
<b>Wie werden die Mitarbeiter der Fremdfirmen bezüglich der Einhaltung der betrieblichen Regelungen unterwiesen?</b>	Vor-Ort-Unterweisung durch den zuständigen Vorgesetzten der Fremdfirma	Einweisung auf der Baustelle durch den Baustellenverantwortlichen, durch Fremdfirmenverantwortliche	durch Fremdfirmenverantwortliche (Multiplikatoren)	Vor-Ort-Unterweisung durch den zuständigen Vorgesetzten der Fremdfirma und/oder die Beauftragten auf Seiten des Auftraggebers	Sicherheitsunterweisung durch den Koordinator, Baustelleneinweisung durch den Koordinator	erst und einmalig bei der Tor-Einfahrt per Unterweisungstool mit Prüffragen bei Bedarf in der Muttersprache, im Einsatzbereich z. B. in der Anwendung bestimmter Sicherheitseinrichtungen durch die zuständigen Beauftragten / Führungskräfte	Einweisung auf der Baustelle durch den Baustellenverantwortlichen, durch Fremdfirmenverantwortliche	Einweisung auf der Baustelle durch den Baustellenverantwortlichen, durch Fremdfirmenverantwortliche	durch Fremdfirmenverantwortliche (Multiplikatoren)
<b>Wie wird der Betriebsrat in der Zusammenarbeit mit Fremdfirmen-Mitarbeitern unterwiesen und eingebunden?</b>	Arbeitsgruppe Partnerfirmen, Quartalsbesuche und Sicherheitsrundgänge, Arbeitssicherheits-Gremien	keine Einbindung	Einbeziehung in die Erarbeitung von Arbeitssicherheitsstandards, auch bzgl. Dienstleister-Management	Arbeitsgruppe Fremdfirmen	keine Unterweisung, Einbindung auf Nachfrage des Betriebsrats	durch den Ausschuss Werkverträge	keine Einbindung	keine Einbindung	im Rahmen seines Informationsrechtes

Durchführung/ Kontrolle	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
Wie und was kontrollieren wir bei eigenen Führungskräften bezüglich der Durchführung der betrieblichen Regeln und Vorgaben aus der „Ausführungsvorbereitung“?	gemeinsame Shop-Floor-Audit-Teams der Vorgesetzten zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, monatliche einstündige Sicherheitsbesprechung der Vorgesetzten eines Bereiches	Kontrolle der eigenen Vorgaben durch interne Audits	interne Audits	Verfahrensweisung und Einkaufsregeln	aktuell findet keine Kontrolle statt, nur Dokumentation	-	Kontrolle der eigenen Vorgaben durch interne Audits	Kontrolle der eigenen Vorgaben durch interne Audits	Revision nach internen Vorgaben
Wie und was kontrollieren wir bei eigenen Mitarbeitern bezüglich der Durchführung der betrieblichen Regeln und Vorgaben aus der „Ausführungsvorbereitung“?	direkte Vorgesetzte führen tägliche Shop-Floor-Audits zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz durch	Kontrolle der eigenen Vorgaben durch interne Audits	interne Audits, wöchentliche Arbeitssicherheitsbeobachtungen, Prozessbeobachtungen	Verfahrensweisung und Einkaufsregeln	aktuell findet keine Kontrolle statt, nur Dokumentation	-	Kontrolle der eigenen Vorgaben durch interne Audits	Kontrolle der eigenen Vorgaben durch interne Audits	Revision nach internen Vorgaben
Wie und was kontrollieren wir bei Verantwortlichen der Fremdfirmen bezüglich der Einhaltung der betrieblichen Regelungen?	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz werden regelmäßig mit Auftraggeber/Projektleitung/Contract Owner/ betrieblichen Wahrnehmern besprochen	keine Kontrolle	Arbeitsbegehungen, Prozessbeobachtungen, intranetbasierte Erfassung von Arbeitssicherheit/ Umweltschutz-Vorkommnissen	Kontrolle durch eigenes Personal vor Ort, Fremdfirmen-Beurteilung	aktuell findet keine Kontrolle statt, nur Dokumentation	-	Arbeitsbegehungen, Prozessbeobachtungen, intranetbasierte Erfassung von Arbeitssicherheit/ Umweltschutz-Vorkommnissen, Ar- beitsgenehmigungen, Erlaubnisse, Arbeit mit persönlicher Schutzausrüstung, Zustand mitgebrachte Betriebsmittel	keine Kontrolle	Selbstauskunft, fallweise Rechtsabteilung/ Fachgremien
Wie und was kontrollieren wir bei den Mitarbeitern der Fremdfirmen bezüglich der Einhaltung der betrieblichen Regelungen?	Kontrolle im Rahmen von regelmäßigen Rundgängen/ Shop-Floor-Audits, durch den Projektleiter und/ oder Koordinator bzw. andere Fach- und Führungskräfte auf Einhaltung der Regelungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, gesonderte Regelungen für Baustellen mit Sicherheits- und Gesundheits-schutzkoordinatoren	keine Kontrolle	Arbeitsbegehungen, Prozessbeobachtungen, intranetbasierte Erfassung von Arbeitssicherheit/ Umweltschutz-Vorkommnissen, Ar- beitsgenehmigungen, Erlaubnisse, Arbeit mit persönlicher Schutzausrüstung, Zustand mitgebrachte Betriebsmittel	Kontrolle durch eigenes Personal vor Ort, Fremdfirmen-Beurteilung, Unterweisung durch die Verantwortlichen der Fremdfirmen	aktuell findet keine Kontrolle statt	-	Arbeitsbegehungen, Prozessbeobachtungen, intranetbasierte Erfassung von Arbeitssicherheit/ Umweltschutz-Vorkommnissen, Ar- beitsgenehmigungen, Erlaubnisse, Arbeit mit persönlicher Schutzausrüstung, Zustand mitgebrachte Betriebsmittel	keine Kontrolle	Selbstauskunft, fallweise Rechtsabteilung/ Fachgremien

>> Fortsetzung

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Wie erfolgt der Nachweis über die Einbeziehung des Betriebsrates im Hinblick auf die Einhaltung der betrieblichen Regelungen?</b>	Arbeitsgruppe Partnerfirmen ist paritätisch besetzt. Teilnahme an Arbeitsgemeinschaften. Beteiligung bei Quartalsgesprächen und Sicherheitsrundgängen	Nachweis der Informationsrechte	Einbindung bei Erstellung der betrieblichen Vorschriften und Regelungen sowie deren Bestätigung durch Unterzeichnung		Einbeziehung des Betriebsrats erfolgt nur auf Nachfrage	-	Einbeziehung des Betriebsrats erfolgt nur auf Nachfrage	Nachweis der Informationsrechte	protokollierter regelmäßiger Informationsaustausch
<b>Wie wird der Zeitaufwand bzw. der Fortschritt der Leistung überwacht?</b>	durch den Projektleiter / Auftraggeber	Fachabteilung erkennt Stunden nachweis vor Ort an, tägliche Baustellengespräche, Zwischenabnahmen	von der Fachabteilung gegenteilter Stunden nachweis vor Ort, täglich gemeinsam besprochene und dokumentierte Reparaturbesprechung, Gewerküberwachung vor Ort, Zwischenabnahmen/ Abnahme	Vor-Ort-Betreuung kontrolliert	von der Fachabteilung gegenteilter Stunden nachweis, tägliche Baustellen-/Gewerküberwachung (Begehung, Gespräch)	-	von der Fachabteilung gegenteilter Stunden nachweis, tägliche Baustellen-/Gewerküberwachung (Begehung, Gespräch)	Fachabteilung erkennt Stunden nachweis vor Ort an, tägliche Baustellengespräche, Zwischenabnahmen	von der Fachabteilung gegenteilter Stunden nachweis vor Ort, täglich gemeinsam besprochene und dokumentierte Baustellen-/Gewerküberwachung vor Ort, Zwischenabnahmen
<b>Wie wird bei Verstößen reagiert?</b>	Ermahnung, schriftliche Ermahnung, schriftliche Abmahnung mit Fristsetzung, Überprüfung der Fortsetzung des Vertragsverhältnisses, ggf. Kündigung	Gespräch/ Hinweis, Verwarnung, Ausschluss	Gespräche/ Hinweise (in Abhängigkeit von Schweregrad auf Hüttenfluß bis zur Geschäftsführungsbeurteilung, Lieferantenbewertung, Dienstleister-Patenschaften, Black-Liste	Vor-Ort-Verantwortliche regeln das, was zu regeln ist, danach Eskalation Richtung Geschäftsführung	Verstöße gegen Meilensteine: gemäß vertraglichen Bedingungen, Verstöße gegen Arbeitssicherheit (betriebliche Regelung): Ermahnung, Hausrecht	Gespräch mit Geschäftsführung des betroffenen Unternehmens, Ermahnung bis hin zur Kündigung des Vertrags	gemäß vertraglich festgelegter Eskalationsstufen	Gespräch/ Hinweis, Verwarnung, Ausschluss	gemäß vertraglich festgelegter Eskalationsstufen
<b>Wie wird die Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Vorschriften zum Mindestlohngesetz (MiLoG) geprüft? Gibt es ein „System“ zur Sicherstellung?</b>	Informations- und Beschwerdemöglichkeit für alle Mitarbeiter gegeben und kommuniziert, Kontrolle über Auftraggeber Partnerfirmen, Quartalsgespräche und Sicherheitsrundgänge, Contract Management durch betriebliche Contract Owner	regelmäßige Informationsgespräche mit Werkvertragspartnern, Vertragsbedingungen	Anschreiben an Werkvertragsnehmer zur Erklärung zum MiLoG, Neuverträge mit Passus zum MiLoG, keine weitere Kontrolle, allerdings Kontrollmöglichkeit vorbehalten	regelmäßige Informationsgespräche mit Werkvertragspartnern, Vertragsbedingungen	Anschreiben an Werkvertragsnehmer zur Erklärung zum MiLoG, Neuverträge mit Passus zum MiLoG, keine weitere Kontrolle, allerdings Kontrollmöglichkeit vorbehalten	gemeinsame Begehungen mit Betriebsrat, Sprechstunde des Betriebsrats für Fremdfirmenmitarbeiter	Anschreiben an Werkvertragsnehmer zur Erklärung zum MiLoG, Neuverträge mit Passus zum MiLoG, keine weitere Kontrolle, allerdings Kontrollmöglichkeit vorbehalten	regelmäßige Informationsgespräche mit Werkvertragspartnern, Vertragsbedingungen	Kontrolle der Einhaltung gesetzlicher/ tariflicher Bestimmungen durch Fachgremien

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Relevante Gesetze, Verordnungen etc.</b>	Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), Arbeitssicherheitsgesetz (ArbSichG), Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), Betriebsicherheitsverordnung, Sozialgesetzbuch (SGB), Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ (BV A 1), Unfallverhütungsvorschrift „Arbeitsmedizinische Vorsorge“ (BGV A 4), interne Regeln: „Allgemeine Einkaufsbedingungen“, Konzernstandards für Health, Safety & Security, Verfahren „Contract Management“, Verfahren „Koordination und schriftliche Arbeitsverlaufs“, Verhaltenskodex für Partnerfirmen	Bürgerliches Gesetzbuch, Mindestlohngesetz, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Arbeitnehmerverordnungs-gesetz, Arbeitssicherheitsverordnung, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz, Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz, Gewerbeordnung, Abgabenordnung ...	Bürgerliches Gesetzbuch, Mindestlohngesetz, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Arbeitnehmerverordnungs-gesetz, Sozialgesetzbuch (SGB), Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ (BV A 1), Unfallverhütungsvorschrift „Arbeitsmedizinische Vorsorge“ (BGV A 4), interne Regeln: „Allgemeine Einkaufsbedingungen“, Konzernstandards, Compliance-Richtlinien, Verhaltenskodex für Partnerfirmen	Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), Arbeitssicherheitsgesetz (ArbSichG), Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), Betriebsicherheitsverordnung, Sozialgesetzbuch (SGB), Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ (BV A 1), Unfallverhütungsvorschrift „Arbeitsmedizinische Vorsorge“ (BGV A 4), interne Regeln: „Allgemeine Einkaufsbedingungen“, Konzernstandards, Compliance-Richtlinien, Verhaltenskodex für Partnerfirmen	MiLoG, Arbeitnehmerverordnungs-gesetz, Arbeitssicherheitsverordnung, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) (Abgrenzung Leiharbeitnehmer zu Werkvertrag)	-	Bürgerliches Gesetzbuch, Mindestlohngesetz, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Arbeitnehmerverordnungs-gesetz, Arbeitssicherheitsverordnung, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz, Gewerbeordnung, Abgabenordnung	Bürgerliches Gesetzbuch, Mindestlohngesetz, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Arbeitnehmerverordnungs-gesetz, Arbeitssicherheitsverordnung, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz, Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz, Gewerbeordnung, Abgabenordnung	Bürgerliches Gesetzbuch, Mindestlohngesetz, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Arbeitssicherheitsverordnung, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz, Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz, Gewerbeordnung, Abgabenordnung

Abnahme	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Wer prüft die Erfüllung der geschuldeten Leistung / des Gewerkes?</b>	Bauherren (Leiter des verantwortlichen Bereiches, bei Neubauprojekten Leiter der Neubauteilung), Projektleiter und Auftragnehmer	Zuständige betriebliche Führungskraft	der verantwortliche Auftraggeber / Fachbereich (Vier-Augen-Prinzip)	Führungskräfte bzw. Fremdfirmenbeauftragter (Vor-Ort-Leute)	Fachabteilung	zuständige betriebliche Führungskraft im 4-Augen-Prinzip (Leistungsempfänger und Leistungsbeauftragter teilweise mit Einkauf)	zuständige betriebliche Führungskraft	zuständige betriebliche Führungskraft	zuständige betriebliche Führungskraft

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<b>Wie prüfen wir die Erfüllung der geschuldeten Leistung/des Gewerkes?</b>	Grundsätzlich wird zwischen zwei Inbetriebnahme-/Abnahmeverfahren unterschieden: Mängelfreie Endabnahme (für Leistungen, die keiner Hochlaufkurve unterliegen) und vorläufige Abnahme. Das Inbetriebnahmeverfahren durchläuft: Kaltinbetriebnahme, Warminbetriebnahme, industrielle Inbetriebnahme, Probebetrieb, vorläufige Abnahme, endgültige Abnahme	gemäß Leistungsbeschreibung/Leistungsverzeichnis	Leistungsabnahme	Leistungsabnahme	tägliche Baustellenbesprechung	anhand vertraglich vereinbarter Leistungsmerkmale (Beschaffungsmerkmale)	gemäß Leistungsbeschreibung/Leistungsverzeichnis	gemäß Leistungsbeschreibung/Leistungsverzeichnis	gemäß Leistungsbeschreibung/Leistungsverzeichnis
<b>Wie erfolgen Reklamationen bei Nicht- bzw. Schlechterfüllung der Leistung?</b>	Gewährleistung ist gesetzlich im BGB für Werkverträge im §634a geregelt. Die gesetzliche Gewährleistungsfrist beträgt 24 Monate, bei Bauwerken 60 Monate. Sie beginnt nach mängelfreier Endabnahme/vorläufiger Abnahme. Jeglicher den Vertrag betreffende Schriftverkehr wird bis Ende der Gewährleistungszeit über den Einkauf abgewickelt. Geringfügige Mängel werden im Abnahmeprotokoll dokumentiert und eine Beseitigungsfrist vereinbart sowie hieraus resultierende Zahlungseinbehalte.	schriftlich, zur Wahrung von Ansprüchen	tägliche Baustellenbesprechung; wenn nicht im Dialog klärbar, schriftliche Reklamation	Vor-Ort-Verantwortliche regeln das, was zu regeln ist, danach Eskalation Richtung Geschäftsführung	tägliche Baustellenbesprechung; wenn nicht im Dialog klärbar, schriftliche Reklamation	SAP-Workflow als Mängelanzeige vom Betrieb an Einkauf; von dort Weiterverarbeitung in Schriftstück mit Terminfestsetzung	gemäß gesetzlicher und vertraglicher Gewährleistungsvorschriften	schriftlich, zur Wahrung von Ansprüchen	schriftlich, zur Geltendmachung von Ansprüchen

Abrechnung	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
In welcher Form wird abgerechnet (Abrechnung nach Aufwand bzw. Festpreis)?	bei direkter Leistungserbringung sind Festpreisaufträge oder Lohnstundenaufträge möglich	Festpreis, Stundennachweis	Pauschalpreis, Festpreis, Stundennachweis	Festpreis, Einheitsfestpreis, pauschaler Stundennachweis	sowohl Festpreis als auch im Stundennachweis	–	sowohl Festpreis als auch im Stundennachweis	Festpreis, Stundennachweis	Festpreis, Stundennachweis
Welche Nachweise sind erforderlich?	beim Festpreisauftrag das Abnahmeprotokoll, beim Lohnstundenauftrag der Lohnstundennachweis	Stundennachweise: Abnahme, anerkannte Stundennachweise, Aufmaß Festpreis: Abnahme	Aufwandsnachweis, Abnahmeprotokoll, alle relevanten Mess- und Prüfprotokolle, Produktzertifikate	Stundennachweise: Abnahmeprotokolle	Stundennachweise: Abnahme, gegengezeichnete Stundennachweise, Aufmaß Festpreis: Abnahme	Abnahmeprotokoll bzw. Fertigmeldung, Rechnung	Stundennachweise: Abnahme, gegengezeichnete Stundennachweise, Aufmaß Festpreis: Abnahme	Stundennachweise: Abnahme, anerkannte Stundennachweise, Aufmaß Festpreis: Abnahme	Stundennachweise: Abnahme, gegengezeichnete Stundennachweise, Aufmaß Festpreis: Abnahme
(Wie) Werden die Nachweise geprüft?	Abgleich der Lohnstundennachweise mit den Daten der elektronischen Zeiterfassung am Tor; Gegenzeichnung der Lohnstundennachweise des Arbeitnehmers durch den auftraggebenden Betrieb	Fachabteilung nimmt ab/erkennt an, Rechnungsprüfung anhand eingereicherter Nachweise	Fachbereich nimmt ab, Abgleich Leistungsabrechnung mit Rechnung	Kontrolle durch Rechnungsprüfung	Fachabteilung zeichnet Stundennachweise ab, Rechnungsprüfung kontrolliert abgerechnete Stunden anhand der eingereichten abgezeichneten Stundennachweise	Abnahmeprotokoll: Einbehalte, Pönalen, rechtsgültige Unterschriften von Auftragnehmer und -geber; Rechnung: Höhe und dem Grunde nach	Fachbereich nimmt ab, Abgleich Leistungsabrechnung mit Rechnung	Fachabteilung nimmt ab/erkennt an, Rechnungsprüfung anhand eingereicherter Nachweise	Fachabteilung zeichnet ab, Rechnungsprüfung kontrolliert anhand eingereicherter Nachweise; darin: Abnahmeprotokoll: (Einbehalte/ Pönalen/ dokumentiertes Vier-Augen-Prinzip), Rechnung (Höhe und dem Grunde nach)
Wie wird die Abrechnung geprüft?	durch die Rechnungsprüfung	Vergleich Inanspruchnahme gegen Budget, anerkannte Leistungen werden mit den Aufträgen verglichen	bei Abweichung zwischen Rechnungs-wert und erfasster Leistungsabrechnung wird die Rechnung zur Prüfung in den Fachbereich gegeben	Rechnungskontrolle durch den Fachbereich und den Auftraggeber	Einkauf prüft abgerechnete Preise mit Angebots- /Vertragspreisen	über SAP: Budget gegen Buchung	bei Abweichung zwischen Rechnungs-wert und erfasster Leistungsabrechnung wird die Rechnung zur Prüfung in den Fachbereich gegeben	Vergleich Inanspruchnahme gegen Budget, anerkannte Leistungen werden mit den Aufträgen verglichen	abgezeichnete Leistungen werden mit den Aufträgen sachlich und preislich geprüft

Bewertung	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
Wie werden positive/negative Erfahrungen bewertet und dokumentiert (Systematik)?	Dienstleisterbeurteilung mit festgelegten Kriterien und Bewertungsstufen, Durchführung durch den Betrieb für jeden Einzelauftrag in SAP – Kriterien: Technische Ausführung, Bauleitung, Termine, Arbeitssicheres Verhalten, Ordnung und Sauberkeit, Umweltgerechtes Verhalten	Erfahrungen gehen in eine Lieferantenbewertung ein	Erfahrungen gehen in Lieferantenbewertungen ein: Möglichkeit, bei der Rückmeldung der Aufträge im SAP entsprechende Hinweise für weitere Auftragsvergabe zu hinterlegen	Bewertung durch die Betriebe und den Einkauf	gemäß routinemäßiger Lieferantenbewertung nach standardisiertem Fragebogen	technische Leistungsbewertung über SAP-Zwangsprozess bei Bestellungen über 10.000 Euro seitens der Betriebs, darunter über Zufallsgenerator, kaufmännische Bewertung alle 1 bis 2 Jahre, in Sonderfällen in kürzeren Abständen	Erfahrungen gehen in eine Lieferantenbewertung ein	Erfahrungen gehen in eine Lieferantenbewertung ein	routinemäßige Lieferantenbewertungen, standardisiert, zzgl. Fachgremien

>> Fortsetzung

>> Fortsetzung

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen I	Unternehmen J
<p><b>Wie öffentlich/transparenz ist die Bewertung?</b>  <b>Wird die Bewertung mit dem Auftraggeber diskutiert?</b></p>	<p>quartalsweise Auswertung der Beurteilungen je Dienstleister durch den Einkauf, schriftliche Mitteilung des Ergebnisses an den Dienstleister und Veröffentlichung im internen Informationssystem</p>	ja	ja, Jahresgespräch, Auswertung in Facharbeitsgruppen	bei Negativergebnissen = Handlungsoption	nein	ja, in Jahresgesprächen, Techniker kann Bewertung in SAP einsehen	ja, Jahresgespräch, Auswertung in Facharbeitsgruppen	ja	transparent
<p><b>Geht die Bewertung in eine weitere Auftragsvergabe ein?</b></p>	<p>Jährliche Gesamtbeurteilung durch den Einkauf und daraus abgeleitete Zuverlässigkeitseinstufung. Das Ergebnis wird dem Dienstleister schriftlich mitgeteilt. Maßnahmen (Gespräche, Aktionsplan) werden aus dem Ergebnis der Dienstleisterbeurteilung abgeleitet. Die weitere Auftragsvergabe ist direkt verknüpft mit dem erreichten Eignungsniveau:  A: bevorrechtigter Dienstleister (DL)  A/B: potenziell bevorrechtigter DL  B: guter DL  C: befriedigender DL  D: annehmbarer DL  E: zu entwickelnder DL</p>	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja





## 6.2 Tarifvertrag über den Einsatz von Werkverträgen vom 8. Juli 2014

Zwischen dem *Arbeitgeberverband Stahl e. V.* und der *IG Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen* wird Folgendes vereinbart:

### Präambel

Werkverträge können grundsätzlich ein notwendiges und angemessenes Mittel zur sachgerechten Gestaltung und Erledigung betrieblicher Arbeitsabläufe und Aufgabenstellungen sein. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß ihre Nutzung nicht mißbräuchlich erfolgt. Deshalb werden die Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes Stahl e. V. von ihnen beauftragte Werkunternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten dazu veranlassen, ihren Arbeitnehmern den einschlägigen Rechtsvorschriften entsprechende Arbeitsbedingungen zu bieten und nachfolgende Standards einzuhalten.

Die Geltung der bei den Mitgliedsunternehmen bereits bestehenden Vereinbarungen mit gleicher Zielsetzung wird durch diesen Tarifvertrag nicht berührt.

### § 1 Geltungsbereich

Dieser Tarifvertrag gilt fachlich und räumlich im Geltungsbereich des MTV Stahl.

### § 2 Tarifstandards/Mindestlohn

Werkverträge sollen möglichst nur mit Werkunternehmern abgeschlossen werden, für deren Beschäftigte kraft Kollektiv- oder Individualvertrag mit einer DGB-Gewerkschaft abgeschlossene Entgelttarifverträge gelten. Bei Fehlen einer solchen Tarifbindung hat sich das Mitgliedsunternehmen vom Werkunternehmer versichern zu lassen, daß dieser gegenüber seinen Beschäftigten mindestens § 1 Mindestlohngesetz einhält.

### § 3 Eigen vor Fremd

Vor dem Abschluß von Werkverträgen mit nach Auftragsvolumen und/oder Vertragslaufzeit im Verhältnis zur Unternehmensgröße wesentlicher Bedeutung hat das Mitgliedsunternehmen sorgsam zu prüfen, ob das zu erstellende Werk technisch und ökonomisch gleichwertig auch von eigenen Beschäftigten ausgeführt werden könnte. Bei der Prüfung sind auch personalpolitische Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Bei festgestellter Gleichwertigkeit oder unterschiedlicher Bewertung ist eine gleichwohl erfolgende Fremdvergabe gegenüber dem Betriebsrat zu begründen. § 92 a BetrVG bleibt unberührt.

### § 4 Unterbeauftragung

Das beauftragende Mitgliedsunternehmen wird sich vom Werkunternehmer zusichern lassen, daß ein Einsatz von Subunternehmen entweder nicht geplant ist oder eingesetzte Subunternehmen ihren Beschäftigten mindestens die in § 2 geregelten Standards gewähren.

### § 5 Arbeitszeiten

Das beauftragende Mitgliedsunternehmen wirkt darauf hin, daß sich der Werkunternehmer vertraglich dazu verpflichtet, seine Beschäftigten nur im arbeitszeitrechtlich zulässigen Rahmen einzusetzen und dieses gegenüber dem Auftraggeber auch nachweisen zu können.

### § 6 Sicherheitseinweisung

Mitgliedsunternehmen und Werkunternehmer haben vor dem betrieblichen Einsatz von Werkvertragsbeschäftigten gemeinsam zu gewährleisten, daß die notwendigen Sicherheitseinweisungen rechtzeitig durchgeführt werden. Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften sind abweichende Zuständigkeitsvereinbarungen unter Wahrung der Standards des jeweiligen Mitgliedsunternehmens zulässig.

### § 7 Kontrollen

Die Einhaltung der in den §§ 2 bis 6 geregelten Standards wird vom Mitgliedsunternehmen durch eine geeignete Gestaltung der Werkverträge und vom Betriebsrat durch Wahrnehmung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte kontrolliert.

Außerdem ist mittels betrieblicher Regelung zu gewährleisten, daß Werkvertragsbeschäftigte die Nichteinhaltung der in §§ 2 bis 6 geregelten Standards dem Mitgliedsunternehmen und/oder dessen Betriebsrat in geeigneter Weise, z. B. durch eine Beschwerde, zur Kenntnis bringen können.

### § 8 Sanktionen

Bekannt gewordene Verstöße gegen die in §§ 2 bis 6 enthaltenen Regelungen sind von den Betriebsparteien gemeinsam zu erörtern und möglichst einvernehmlich zu bewerten. Gemeinsam festgestellte und übereinstimmend bewertete Verstöße sind schnellstmöglich durch zwischen den Betriebsparteien abgestimmte Maßnahmen zu beheben. Einseitig festgestellte oder unterschiedlich bewertete Verstöße sind den Tarifvertragsparteien vorzutragen. Diese werden einen angemessenen Lösungsvorschlag unterbreiten.

### § 9 Inkrafttreten und Laufzeit

Dieser Tarifvertrag tritt am 01.01.2015 in Kraft. Er endet ohne Nachwirkung mit Ablauf des 31.12.2016

Gelsenkirchen, den 8. Juli 2014

Arbeitgeberverband Stahl e. V.  
gez. Koch, gez. Strippelmann

IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen  
gez. Giesler, gez. Löllgen

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