

# Der harte Kern

WANDEL. Trotz Aufschwungs: Die Belegschaften wachsen vor allem am Rand. Lesen Sie hier, warum es zu diesem Trend kam und wie er sich entwickeln wird.

Von **Bernhard Münster** (Red.)

Die deutsche Wirtschaft boomt. Selbst die Glanzzeiten Anfang des Jahrtausends werden mittlerweile übertroffen. Die Konsequenz: Die Unternehmen stellen wieder ein. Soweit stimmt noch alles. Durfte man jedoch bei vergangenen konjunkturellen Aufschwungphasen davon ausgehen, dass überwiegend unbefristete Vollzeitstellen entstanden, zeichnet sich jetzt ein neuer Trend ab: Die Unternehmen in Deutschland setzen immer mehr auf kleine, feste Kernbelegschaften und leisten sich um diesen Kern einen flexiblen Rand.

Standardarbeitsverhältnisses. Damit ist klar: Das Normalarbeitsverhältnis ist lange nicht mehr so normal, wie der Name es vermuten lassen könnte.

Dieser sich seit Jahren vollziehende Wandel durfte bis 2004 ohne Weiteres auf die schlechte konjunkturelle Lage zurückgeführt werden. Aber spätestens seit dem letzten Jahr sollten die flexiblen Beschäftigungsformen wieder auf dem Rückmarsch sein.

Dass dem nicht so ist, lässt sich vor allem an der Branche der Zeitarbeit festmachen. Waren es 2001 gerade mal 130.000 Zeitarbeitnehmer, sind es heute knapp 600.000. Von allen ausgeschriebenen Stellen im Jahr 2006 waren drei

verhältnissen erhöht hat. Bei einem Drittel aller befragten Unternehmen lag der Anteil dieser Beschäftigungsformen bereits im zweistelligen Bereich.

Auch konnte die Zeitarbeitsbranche in den letzten Monaten einen enormen Imagegewinn verzeichnen und sich endgültig aus der „Schmuddelecke“ verabschieden. 75 Prozent der befragten Unternehmen waren der Ansicht, dass die Akzeptanz dieser Beschäftigungsformen zunimmt und dies vor allem auf die gesetzlichen und tarifvertraglichen Neuregelungen zurückzuführen sei. Unterteilt nach Funktionsbereichen ergab die Umfrage, dass vor allem die Personalabteilungen eine Imageverbesserung bei der Zeitarbeit sehen.



„Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses wurde durch Gesetze begünstigt.“

**Dr. Ulrich Walwei, kommissarischer Direktor des IAB**

Denn das Bedürfnis nach Flexibilität ist größer denn je. Sei es durch befristete Verträge, Mini-Jobs, Teilzeit oder Leiharbeit – all diese Erwerbsformen scheinen den Unternehmen in Zeiten von Globalisierung, sich rasant entwickelnden Technologien und zunehmendem Wettbewerb allemal lieber als das herkömmliche Normalarbeitsverhältnis.

## Boom in der Zeitarbeitsbranche

Von den 34,7 Millionen abhängig Beschäftigten erfreuten sich nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) 2006 gerade mal 19,7 Millionen, also 56 Prozent, eines

Viertel von Randstad, Adecco und Co.

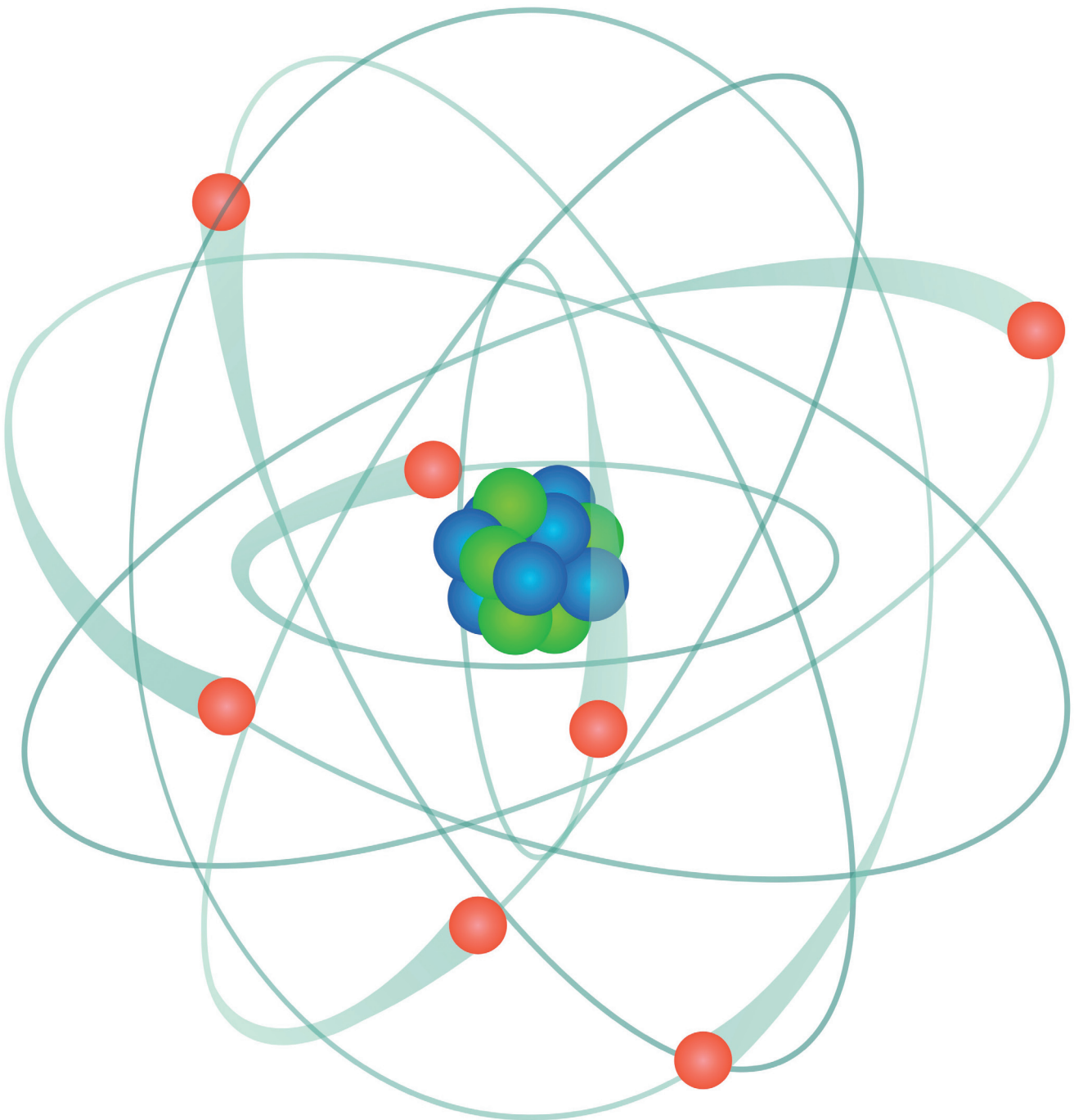
So verwundert es wenig, dass gerade diese beiden – Randstad und Adecco – nach einer Studie der Wirtschaftswoche auch die Plätze eins und zwei in der Hitliste der größten Arbeitsplatzbeschaffer in Deutschland im vergangenen Jahr belegten. Insgesamt sind hier auf den ersten zehn Plätzen sechs Unternehmen aus der Zeitarbeitsbranche.

Dementsprechend ergab auch die aktuelle Umfrage der Hays AG „Flexible Arbeitsverhältnisse 2007“ im Februar, dass jedes zweite der 175 befragten Unternehmen in Deutschland in den letzten zwölf Monaten den Anteil an flexiblen Arbeits-

## Gesetzgebung begünstigt den Wandel

Für Ulrich Walwei, kommissarischer Direktor des IAB, liegt in den gesetzlichen Neuregelungen auch ein Grund für die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse. „Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses wurde durch die Gesetzgebung begünstigt“, so Walwei. Die unbefristete Vollzeitstelle sei weiter stark reglementiert, während die Beschränkungen gerade für die Zeitarbeit kontinuierlich abgebaut wurden.

1972, bei Inkrafttreten des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, das die Grundlage für die Zeitarbeit bildet, war die maximale Verleihdauer eines Mitarbeiters noch auf drei Monate beschränkt. Nachdem dann in den folgenden Jahren die Dauer nach und nach verlängert wurde, ermöglichte der damalige Wirtschaftsminister Wolfgang Clement 2004



© CHARLOTTE ERPENBECK

**Nur mithilfe der flexiblen Arbeitnehmer am Rand funktioniert auch der Kern des Unternehmens. Sie sorgen für die Stabilität des gesamten Systems.**

den unbeschränkten Einsatz von Leiharbeitnehmern.

Doch auch andere gesetzliche Regelungen tragen entscheidend dazu bei, dass die Randbelegschaften trotz des wirtschaftlichen Aufschwungs weiterwachsen.

### Arbeitnehmer wollen flexibel sein

Allen voran das deutsche Kündigungsrecht. Nach Ansicht vieler Experten wird dies dem Wunsch der Unternehmen nach größtmöglicher Flexibilisierung nicht mehr gerecht.

So sieht beispielsweise das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in den mit Kündigungen verbundenen hohen Kosten einen entscheidenden Faktor für den Trend hin zu atypischer Beschäftigung.

Auch für Ulrich Walwei liegt hier eine der Ursachen: „Das Kündigungsschutz-

Gegensatz zu Überstunden – steuerfrei. „Zudem macht es auch für einige Arbeitnehmer aus dem Niedriglohnbereich gar keinen Sinn, 40 Stunden die Woche zu arbeiten“, sagt Walwei. Vielmehr kämen diese Beschäftigten über 400-Euro-Jobs und Transferleistungen des Staates letztlich zu dem gleichen Gehalt. Und dies mit einem deutlich geringeren Aufwand.

Womit schon ein weiterer wichtiger Aspekt deutlich wird: Denn nicht nur die Bedürfnisse der Unternehmen und die gesetzlichen Vorgaben führen zu einem Wandel der Beschäftigungsformen, vielmehr sind es auch die Arbeitnehmer selbst, die die neue Flexibilität zu schätzen wissen.

„Speziell bei jungen Arbeitnehmern ist die Zeitarbeit teilweise durchaus beliebt“, so Walwei. Hier habe sich eine

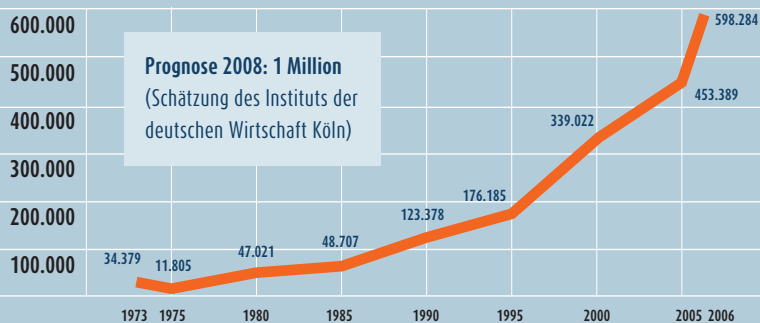
Leben ein Ding der Vergangenheit sei. 72 Prozent vertraten die Ansicht, dass die Beschäftigungsverträge flexibler sein sollten.

Vielleicht waren auch die Ergebnisse dieser Umfrage Anlass für die Europäische Kommission im November 2006 erneut ein Grünbuch auf den Weg zu bringen. Unter dem Titel „Ein modernes Arbeitsrecht für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts“ beschäftigt sich das Grünbuch vor allem mit der Frage, wie man zukünftig die flexiblen Erwerbsformen behandeln sollte.

Letztlich bieten sich hier nur zwei Wege an, die auch im Grünbuch thematisiert werden: Entweder man sorgt dafür, dass das sichere Normalarbeitsverhältnis flexibler wird, oder man schränkt die flexiblen, atypischen Beschäftigungsverhältnisse wieder ein.

## Trend der Entwicklung bei der Zeitarbeit seit 1973

### Anzahl der Zeitarbeitsnehmer



Die Anzahl der Zeitarbeitnehmer ist in den letzten Jahren rasant angestiegen. Allein zwischen 2005 und 2006 wuchs die Zahl um circa 150.000. Quelle: Bundesagentur für Arbeit

gesetz ist viel zu komplex, hier wären einfachere und transparentere Regeln besser“, so der Volkswirtschaftler.

Gesetzliche Fehlreize wurden laut Walwei aber auch in anderen Bereichen gesetzt. Viele Unternehmen nutzen heute die sogenannten Mini-Jobs, um sich eine flexible Randbelegschaft zu halten. Denn gerade bei Auftragsspitzen bietet es sich an, auf diese Arbeitnehmer zurückzugreifen, sind doch die Mini-Jobs – im

neue Kultur des „Job-Shopping“ entwickelt. Insbesondere in den Zeiten, in denen Fachkräfte wieder gefragt und die Arbeitnehmer in eine starke Position gerückt sind, genießen manche die Möglichkeiten einer flexiblen Beschäftigung.

Diesen Trend bestätigt auch das Eurobarometer. Bei einer Umfrage der Europäischen Kommission im Herbst 2006 waren mehr als drei Viertel der befragten Europäer der Meinung, dass ein Job fürs

### Flexicurity der richtige Weg?

Wohin der Weg in Deutschland führen wird, vermag heute noch keiner zu sagen. In jedem Fall scheinen die Vorstellungen der beiden Volksparteien CDU und SPD nicht vereinbar. Da spricht die CDU in ihrem Grundsatzprogramm davon, den Kündigungsschutz zu lockern, während die SPD sich in ihrer Stellungnahme zu dem Grünbuch dafür einsetzt, die Leiharbeit wieder stärker zu reglementieren.

Daneben werden auch immer wieder Stimmen laut, Deutschland solle sich an dem dänischen „Flexicurity“-System orientieren. Unsere Nachbarn im Norden vollbrachten das Kunststück und senkten die Arbeitslosenquote von über 10 Prozent binnen weniger Jahre auf gerade mal 2,5 Prozent. Gelungen ist dies durch eine Arbeitsmarktpolitik, die darauf zielt, die Beschäftigung und nicht den Arbeitsplatz als solchen zu sichern. Lebenslanges Lernen, unbürokratische staatliche Leistungen, die im Falle der Arbeitslosigkeit bis zu 90 Prozent des letzten Einkommens betragen, und ein unkompliziertes Kündigungsrecht sorgten dafür, dass man heute von einer Vollbeschäftigung in Dänemark sprechen kann.

Walwei lobt die Vorzüge dieses Systems, warnt aber davor zu glauben, man könne es eins zu eins nach Deutschland übertragen. „Die Menschen hier haben immer noch ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis“, sagt Walwei. Hier müsse ein gesunder Mittelweg gefunden werden. Nachahmenswert empfindet Walwei vor allem die Abfindungsregelung bei Kündigungen. In Dänemark können Arbeitnehmer und Arbeitgeber vertraglich vereinbaren, dass statt langer Kündigungsfristen eine Abfindung im Falle einer Kündigung zum Tragen kommt. „Solche Regelungen schaffen für beide Seiten Planungssicherheit und dem Arbeitgeber mehr Möglichkeiten, flexibel zu reagieren“, so Walwei weiter.

### Herausforderung für die Personalarbeit

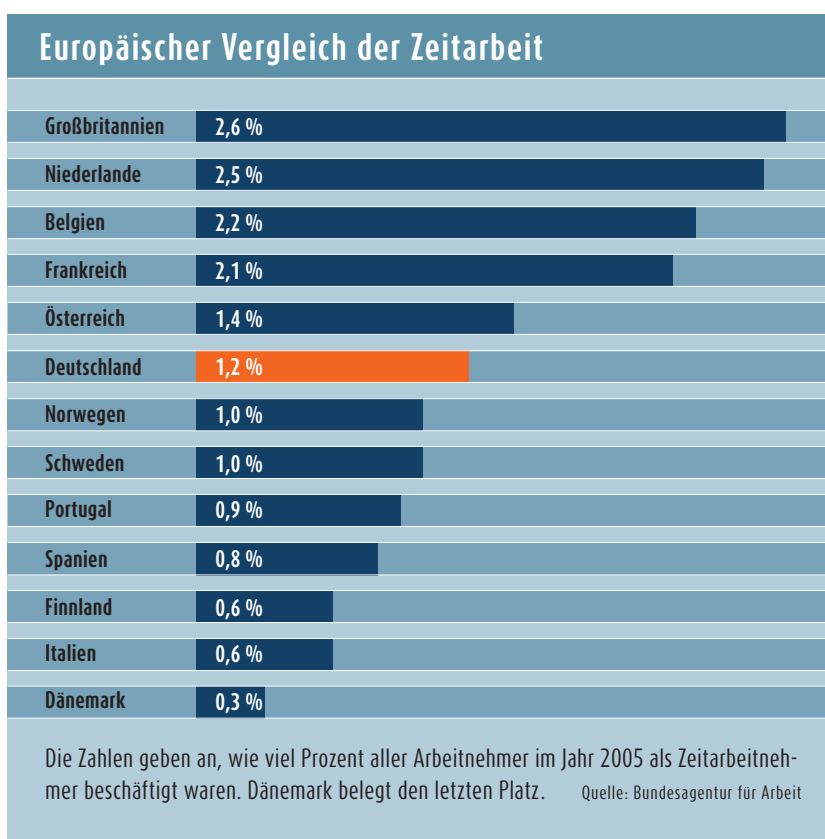
Eins scheint sicher: Der Trend wird sich in den nächsten Jahren verstärken.

Das IW geht davon aus, dass in der Zeitarbeitsbranche schon in Kürze bis zu einer Million Arbeitnehmer in Lohn und Brot stehen werden. Denn im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sei der Zenit hier noch lange nicht erreicht. Zurzeit arbeiten in Deutschland 1,5 Prozent aller Beschäftigten als Leiharbeiter, während es in Großbritannien und den Niederlanden bereits 2005 mehr als 2,5 Prozent waren (siehe Grafik) und mittlerweile sogar rund 5 Prozent sind.

Aus Sicht der Personalarbeit bringt dieser Trend Vor-, aber auch Nachteile mit sich. Zum einen erleichtern die flexiblen Erwerbsformen in vielen Fällen die Personalauswahl. Denn insbesondere bei der Zeitarbeit übernehmen die Verleihformen die oft langwierigen und teuren Rekrutierungsprozesse und vermitteln unkompliziert und schnell neue Mitarbeiter, falls sich ein Leiharbeiternehmer als ungeeignet erweisen sollte.

Auf der anderen Seite stehen Personaler aber vor der Aufgabe, die Randbelegschaften zu motivieren und damit zu erreichen, dass auch diese Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Daneben muss ein umfangreiches



Wissensmanagement betrieben werden. Denn mit der hohen Fluktuation, die die flexiblen Erwerbsformen mit sich bringen, ist auch ein enormer Wissens- und Kompetenzabgang verbunden. Hier sind auch die Personalverantwortlichen gefordert, Lösungen zu finden und Modelle zu entwickeln, wie dieser Verlust bestmöglich kompensiert werden kann. Zudem müssen in Zeiten, in denen Fachkräfte immer schwerer zu finden sind, auch die Randbelegschaften an das Unternehmen gebunden werden. Dies kann zum einen durch ein aktives „Employer Branding“ erreicht werden. Arbeitgeber müssen sich heute mehr denn je als attraktiver Vertragspartner präsentieren, wollen sie nicht beim „War for Talent“ leer ausgehen. Hier gilt es, Modelle zu entwickeln, die dem Arbeitgeber die notwendige Flexibilität lassen und ihn andererseits für Arbeitnehmer interessant machen. Dies kann gelingen, indem man

bei betriebsinternen Angeboten, wie beispielsweise Kinderbetreuung, Gesundheitsmanagement oder Fortbildungen, auch den flexiblen Rand mit einbezieht. Hier gestalten sich weitere Aufgaben für die Personalarbeit. Und diese Aufgaben werden in den nächsten Monaten weiter an Bedeutung gewinnen, denn man darf davon ausgehen, dass auch in Zukunft die Unternehmen ihren kleinen Kern gezielt durch flexibel Beschäftigte am Rand ergänzen. Insbesondere im Bereich von hoch qualifizierten Arbeitnehmern, die bis vor Kurzem gerade in der Leiharbeit noch gar nicht präsent waren, wird sich dieser Trend weiter verstärken.

Solange die Politik das Normalarbeitsverhältnis nicht flexibilisiert, werden die Unternehmen die flexiblen Beschäftigungsformen normalisieren – und die herkömmliche, unbefristete Vollzeitbeschäftigung wird weiter an Bedeutung verlieren. ■