

UNIVERSITÄT LÜNEBURG
FACHBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Diplomarbeit

über das Thema

**Die Zukunft der Personalarbeit – Zeitarbeit und
Interim Management als neue Schlagwörter**

von

Sandra Langberg

Studiengang: Betriebswirtschaft
Spezialisierung: Finanzdienstleistungen
Matrikelnummer: 156763
Geburtsdatum: 30. Oktober 1976
Anschrift: Kirchenhang 5, 21073 Hamburg
Telefon: 040 – 5259 7631
Mobil: 0174 – 8890 793
Email: Sandra.Langberg@arcor.de

Erstgutachter: Prof. Dr. Gerda Lischke
Zweitgutachter: Prof. Dr. rer. oec. Jochen Weihe

Datum der Abgabe: 21. Juli 2005

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>II</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>IV</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>V</i>
1. Einleitung	1
2. Der Arbeitsmarkt in Deutschland	2
2.1 Definition	2
2.2 Die Entwicklungsgeschichte des deutschen Arbeitsmarktes	3
2.3 Ursachen der Arbeitsmarktkrise	5
3. Gesetzliche Regelungen zur Arbeitsmarktförderung	9
3.1 Deregulierung und Reformen der Ära Kohl	9
3.2 Die Hartz-Konzepte und die Agenda 2010	13
3.3 Rahmenbedingungen für Wachstum und Beschäftigung	14
3.4 Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik	16
3.5 Zwischenfazit zu den bisherigen Reformen	19
4. Flexibilisierung der Beschäftigung	20
4.1 Notwendigkeit flexibler Beschäftigung	20
4.2 Formen der Flexibilisierung	21
4.3 Arbeitszeitflexibilisierung	23
4.4 Ziele der Flexibilisierung	25
4.5 Debatte um die Verkürzung bzw. Verlängerung der Arbeitszeiten	26
4.6 Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich – ein praktikables Modell ?	29

5. Modelle flexibler Beschäftigung im Überblick	31
5.1 Starre Arbeitszeitmodelle	32
5.2 Flexible Arbeitszeitmodelle	38
5.3 Verbreitung der Arbeitszeitregelungen	48
6. Zeitarbeit	49
6.1 Definition	49
6.2 Rechtsgrundlage	51
6.3 Wirtschaftliche Entwicklung	53
6.4 Vergleich mit den Niederlanden	56
7. Interim Management	63
7.1 Definition und Einsatzgebiete	63
7.2 Abgrenzung zur Zeitarbeit und der Unternehmensberatung	67
7.3 Vor- und Nachteile, Vorbehalte und Hindernisse	69
7.4 Entwicklung des Interim Management in Europa	73
7.5 Vergleich Deutschland und Großbritannien	75
8. Implikationen für die zukünftige Personalarbeit und Ausblick	76
8.1 Auswirkungen des demographischen Wandels der Bevölkerung	77
8.2. Neue Formen der Organisation	82
9. Fazit	83
Quellenverzeichnis	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ausgewählte empirische Ergebnisse der Länderstudie	3
Abbildung 2: Langzeitarbeitslose in Prozent der Arbeitslosen.....	4
Abbildung 3: Wachstum der ökonomisch aktiven Bevölkerung, des Realeinkommens, der Arbeitslosenquote 1961 – 1999 (ab 1991 Gesamtdeutschland, davor Westdeutschland)	4
Abbildung 4: Entwicklung des realen BIP in ausgewählten Ländern.....	5
Abbildung 5: Arbeitsmarktpolitische Reformen bis 1996.....	12
Abbildung 6: Realisierte Reformen durch Hartz I – IV und Agenda 2010.....	18
Abbildung 7: Entwicklung der Wochenarbeitszeit in Deutschland von 1985 bis 2003	20
Abbildung 8: Formen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte (erweiterte Fassung)	23
Abbildung 9: Ziele flexibler Arbeitszeitstrukturen.....	26
Abbildung 10 : Innovative Arbeitszeitmodelle	31
Abbildung 11: Variationsmöglichkeiten starrer Arbeitszeitformen	37
Abbildung 12: Variationsmöglichkeiten durch flexible Arbeitszeitformen	47
Abbildung 13: Abhängig Erwerbstätige nach Art der Arbeitszeitregelung.....	48
Abbildung 14: Vertragliche Beziehungen zwischen den an der Zeitarbeit Beteiligten	50
Abbildung 15: Rahmenbedingungen der Zeitarbeit	52
Abbildung 16: Anzahl überlassener Leiharbeiter 1977 – 1999.....	53
Abbildung 17: Mitarbeiter in der Zeitarbeit per Stichtag (Stand 4. Januar 2005).....	54
Abbildung 18: Anteil der Leiharbeiter an der Beschäftigung in Europa im Jahr 2000 bzw. 2001	55
Abbildung 19: Der niederländische Weg aus der Arbeitslosigkeit	60
Abbildung 20: Phasenspezifische Aufgaben des Projektmanagements.....	64
Abbildung 21: Arten des Krisenmanagements und ihre Bedeutung für den Unternehmensfortbestand.....	66
Abbildung 22: Einsatzgebiete für Interimsmanager	66
Abbildung 23: Abgrenzungen zwischen Interim Management, Zeitarbeit und Unternehmensberatung	69
Abbildung 24: Vorteile des Interim Management	71
Abbildung 25: Vorbehalte gegenüber Interim Management	72
Abbildung 26: Anreizformen	79

Abkürzungsverzeichnis

ALG	Arbeitslosengeld
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BA	Bundesanstalt für Arbeit
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BPL	Bundesverband Personalleasing
BZA	Bundesverbandes Zeitarbeit e.V.
IAO	Internationale Arbeitsorganisation
ILO	International Labour Organization
IMA	Interim Management Association, London
KAPOVAZ	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ORM	Nederlandse Orde van Register Managers
PSA	Personal-Service-Agentur
RIM	Raad voor Interim Management
UZA	Unternehmensverbandes für Zeitarbeit e.V.

1. Einleitung

Die neuen Herausforderungen in der Wirtschaft liegen in der Nutzung und Bewältigung des schnellen Wandels der Märkte, der Technologie und der Gesellschaft. So erfordern die verschärfte internationale Konkurrenz und der rasante technische Fortschritt immer neue Strategien zur Behauptung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei kommt der optimalen Nutzung der Ressource Personal eine Schlüsselrolle zu. Der Erfolg eines Unternehmens wird dadurch beeinflusst, wie gut es gelingt, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, ihre Ideen und Potentiale zu nutzen und sie in die Verantwortung zu nehmen.

Die zukünftige Gestaltung der Personalarbeit wird dabei stark durch die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst. Wie die bisherige Entwicklung aussah und welche Reformen bislang zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durchgeführt wurden, vermitteln die Kapitel 2 und 3 dieser Arbeit. Welche Entwicklungen zur Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Arbeitswelt geführt haben, wie diese gestaltet sein kann und welche Ziele damit verfolgt werden können, erläutert das Kapitel 4. Dabei wird auch die aktuelle Diskussion über die Sinnhaftigkeit von Arbeitszeitverlängerungen aufgegriffen.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit richtet sich auf die verschiedenen Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung, die im Rahmen der Personalarbeit für einen effizienten Einsatz der Human Resources eines Unternehmens genutzt werden können. Dabei werden die in letzter Zeit immer häufiger diskutierten Schlagworte Zeitarbeit und Interim Management besonders ausführlich dargestellt. Die Kapitel 5 bis 7 beschreiben die Arbeits- und Beschäftigungsmodelle, die den Unternehmen im Rahmen der geltenden Rechtsordnung zur Flexibilisierung zu Verfügung stehen.

Der Wandel der Umweltfaktoren hat auch zu einem Wandel in der betrieblichen Personalwirtschaft geführt. Stand früher die Verwaltung im Mittelpunkt, so wird heute vermehrt volks- und betriebswirtschaftliches Denken und Handeln gefordert. Welcher Änderungsbedarf bzw. welche neuen Handlungsfelder sich hieraus für das Personalmanagement ergeben, wird in Kapitel 8 umrissen.

Anschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und in einem Ausblick verdichtet.

2. Der Arbeitsmarkt in Deutschland

2.1 Definition

Auf dem Arbeitsmarkt findet ein Ausgleich zwischen dem Angebot an und der Nachfrage nach Arbeitskräften statt, was sich in den Arbeitsmarktvorgängen widerspiegelt. Als Resultate dieser Marktprozesse entstehen Beschäftigung und Arbeitslosigkeit. Diese lassen sich wie die Bevölkerung nach verschiedenen Merkmalen strukturieren: Geschlecht und Alter, Branche und Beruf sowie Qualifikationsebene und –fachrichtung. Eine weitere Beziehung besteht zwischen dem Arbeitsmarkt und der Nichtbeschäftigung, die hier nicht im Sinne von Arbeitslosigkeit gemeint ist, sondern vielmehr die „Stille Reserve“ betrifft.¹ Diese umfasst beispielsweise entmutigte Personen (discouraged persons), die bei ungünstiger Arbeitsmarktlage die Arbeitssuche entmutigt aufgeben, aber bei guter Arbeitsmarktlage Arbeitsplätze nachfragen; Personen in kurzfristigen „Warteschleifen“ des Bildungs- und Ausbildungssystems oder in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung sowie Personen, die jeweils aus Arbeitsmarktgründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind. Da diese Personengruppen nicht bei Ämtern registriert werden, kann man über die Anzahl der Betroffenen nur Schätzungen abgeben.²

Eine enge Verbindung besteht auch zwischen dem Arbeitsmarkt und dem Qualifizierungssystem. So verteilt sich Arbeitslosigkeit nicht gleichmäßig. Vielmehr sind gering Qualifizierte und Ältere besonders stark betroffen, denn bei Strukturwandel und technischem Fortschritt werden sie in der Regel zuerst entlassen. Daneben mag es paradox erscheinen, dass dem Überangebot an gering Qualifizierten ein Mangel an Fachkräften gegenübersteht. Ursache ist hierbei die mangelhafte Anpassungsfähigkeit der Arbeitsmärkte an die gestiegenen Qualifikationsanforderungen.³

Die besonderen spezifischen Vorgänge auf dem Arbeitsmarkt verhindern, dass man diesen wie einen Warenmarkt betrachten und einschätzen kann. Es handelt sich hier nicht um klar und fest abgrenzbare Elemente, sondern um in breitem Umfang gestaltbare und interpretierbare Aggregate.⁴ So macht beispielweise die Zuordnung von Personen zu eng abgegrenzten Berufsclustern Probleme, „da nahezu jeder Mensch unterschiedliche Verortungsmöglichkeiten hat, je nachdem welche

¹ Vgl. Dostal, Dr. Werner, Strukturwandel, 2002, S. 1

² Vgl. Fuchs, Johann, Stille Reserve, 2002, S. 81

³ Vgl. Zimmermann, Klaus F., Zeitenwende, 2005, S. 3f. und Eichhorst, Werner / Profit, Stefan / Thode, Eric, Benchmarking Deutschland, 2001, S. 78f.

⁴ Vgl. Dostal, Dr. Werner, Strukturwandel, 2002, S. 2

individuellen Ziele er verfolgt. Ähnliches gilt für die Ausschreibung offener Stellen, bei der die gesuchten Individuen meist nur unvollständig charakterisiert werden.⁵

2.2 Die Entwicklungsgeschichte des deutschen Arbeitsmarktes

Nach dem zweiten Weltkrieg setzte Deutschland alles daran, seine Wirtschaft schnell wieder aufzubauen. Die Produktivität wurde dabei so gesteigert, dass ein Fortschritt von über 4% erreicht werden konnte. Dieser war Grundlage für ein beachtliches Wachstum des BIP sowie nahezu einer Vollbeschäftigung der aktivierbaren Arbeitsbevölkerung. Dies versetzte die Gewerkschaften in eine günstige strategische Verhandlungsposition. Es konnten günstige Abschlüsse realisiert werden, sodass das Realeinkommen steil anstieg und die Lohnquote bis 1981 auf einen historischen Höchstwert von 74,8% kletterte. Die 1980er und 1990er Jahren konnten hingegen nur mit geringen Wachstumsraten bei stagnierenden Realeinkommen und abnehmender Lohnquote aufwarten. Allerdings führte das verbleibende Wachstum des BIP nicht zur Schaffung von neuer Beschäftigung.⁶

	1960er Jahre	1970er Jahre	1980er Jahre	1990er Jahre
Wachstum BIP	4,4	2,7	2,2	2,0
Wachstum Produktivität	4,2	2,6	1,7	2,5
Lohnquote	71,6	73,7	70,9	67,8

Abbildung 1: Ausgewählte empirische Ergebnisse der Länderstudie

Quelle: Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 116

Der heutige Arbeitsmarkt in Deutschland hat ein großes Beschäftigungsproblem. So ist die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in den letzten Jahrzehnten mit einer steigenden Tendenz von Rezession zu Rezession durch eine beträchtliche Persistenz gekennzeichnet.⁷ So war der Rückgang der Arbeitslosigkeit in konjunkturellen Erholungsphasen geringer als der Anstieg in der vorherigen Konjunkturkrise.⁸ Des Weiteren hat sich im Zeitraum von 1970 bis 1990 zwar die Beschäftigung erhöht,

⁵ Dostal, Dr. Werner, Strukturwandel, 2002, S. 2

⁶ Vgl. Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 85 und 117

⁷ Vgl. Walwei, Ulrich, Arbeitsmarktentwicklung, 2003, S. 10

⁸ Vgl. Zimmermann, Klaus F., Zeitenwende, 2005, S. 3 und . Heise, Arne, Arbeit für Alle, 1996, S. 309f.

gleichzeitig stieg aber auch das Arbeitskräfteangebot, sodass die Arbeitslosenquote nur leicht zurück ging.⁹

Die Arbeitsmarktperformance hat sich dann besonders in den 1990er Jahren absolut und relativ verschlechtert.¹⁰ So gingen rund ein Drittel aller Arbeitsplätze in Ostdeutschland durch die Wiedervereinigung und dem damit verbundenen Systemwechsel verloren, während in Westdeutschland gleichzeitig eine Rezession einsetzte. Ergebnis dieser Entwicklungen waren eine rapide ansteigende Arbeitslosen- und eine sinkende Erwerbstätigenquote. Ein kurzer Wirtschaftsaufschwung zwischen 1998 und 2001 sorgte für eine kleine Verbesserung am Arbeitsmarkt, die sich jedoch hauptsächlich auf Westdeutschland beschränkte. Durch die Jahrzehnte andauernde hohe Unterbeschäftigung hat sich die konjunkturelle Arbeitslosigkeit in eine strukturelle verwandelt. Diese tritt insbesondere in der Form der Langzeitarbeitslosigkeit auf.¹¹

Die nachfolgenden Tabellen geben einen Überblick über die Entwicklung der langzeitarbeitslosen Männer und Frauen in Deutschland sowie über einige ausgewählte ökonomische Eckdaten.

Langzeitarbeitslose in % der Arbeitslosen								
	1983		1990		1994		1996	
	>6 Monate	>12 Monate	>6 Monate	>12 Monate	>6 Monate	>12 Monate	>6 Monate	>12 Monate
Männer	66,5	42,8	65,2	49,1	60,4	41,2	61,8	44,5
Frauen	65,1	40,2	64,2	44,5	67,1	47,2	69,4	51,7

Abbildung 2: Langzeitarbeitslose in Prozent der Arbeitslosen

Quelle: Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 110

Jahr	Erwerbstätige*	Arbeitslosenquote**	Realeinkommen***
1961 – 1970	0,2	0,7	5,6
1971 – 1980	0,2	2,2	3,0
1981 – 1990	0,5	6,0	1,0
1991 - 1999	-0,5	8,3	1,5

* Jährliche Veränderung in %

** Eurostat-Definition

*** Reales Einkommen aus unselbständiger Arbeit je Arbeitnehmer, jährliche Veränderung in %

Abbildung 3: Wachstum der ökonomisch aktiven Bevölkerung, des Realeinkommens, der Arbeitslosenquote 1961 – 1999 (ab 1991 Gesamtdeutschland, davor Westdeutschland)

Quelle: Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 86

⁹ Vgl. Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 10

¹⁰ Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 1

¹¹ Vgl. Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 11

2.3 Ursachen der Arbeitsmarktkrise

Fasst man die wesentlichen Ursachen der Arbeitsmarktkrise zusammen, so sind die anhaltende Wachstumsschwäche, die mangelnde Beschäftigungsdynamik und die beträchtliche Persistenz der Arbeitslosigkeit zu nennen.¹²

a) Wachstumsschwäche

Dem Wiedervereinigungsboom Anfang der 1990er Jahre folgte eine Dekade akuter wirtschaftlicher Schwäche. Im Vergleich zu anderen Industrieländern verlief das Wirtschaftswachstum in Deutschland recht ungünstig. Während das reale BIP in Deutschland von 1991 bis 2003 um 18% zunahm, konnten Kanada und die USA ein Wachstum von 46 bzw. 45% verzeichnen. Auch Großbritannien und die Niederlande lagen mit 35 bzw. 34% über dem deutschen Wert. Besorgniserregend ist dabei, dass ein Ende dieser Entwicklung noch nicht absehbar ist.¹³

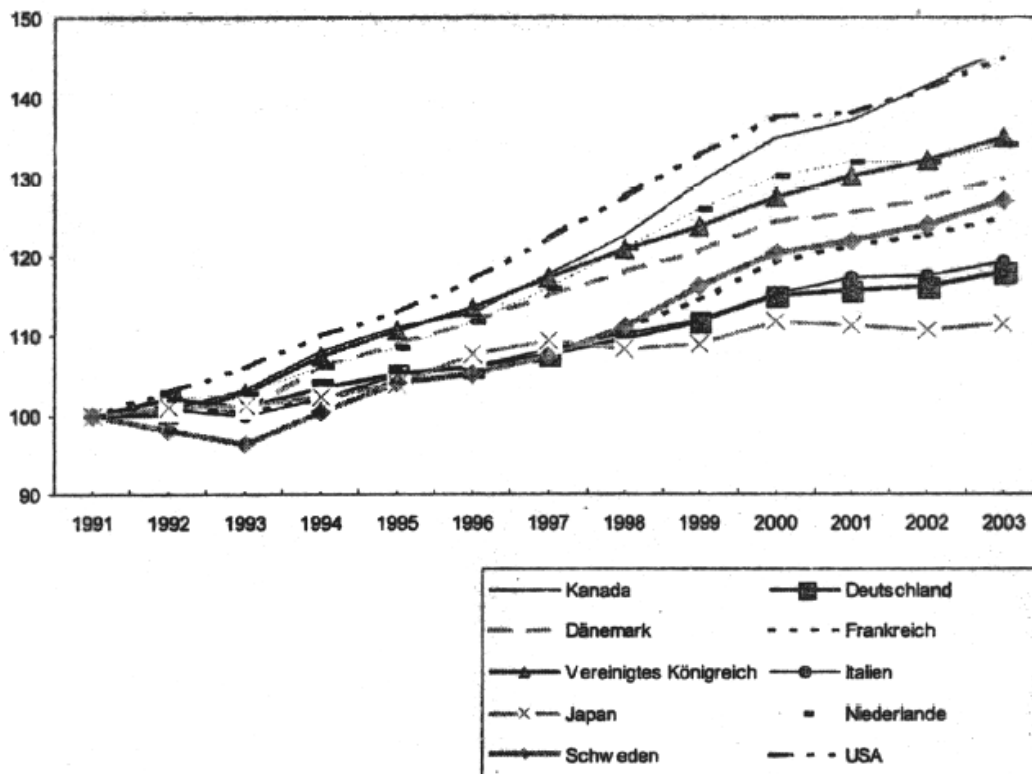


Abbildung 4: Entwicklung des realen BIP in ausgewählten Ländern

Quelle: Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 2

¹² Vgl. Bertelsmann Stiftung, Standort Ranking, 2004, S. 2f. und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 1

¹³ Vgl. Eichhorst, Werner / Profit, Stefan / Thode, Eric, Benchmarking Deutschland, 2001, S. 98f. und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 1

Ein höheres Wirtschaftswachstum in Deutschland blieb aus, da es vor allem an der Binnennachfrage mangelte. Der Konsum wurde durch einen geringen Nettolohnzuwachs, wachsende Arbeitslosigkeit und Verunsicherung bezüglich der zunehmenden Abgabenlast gebremst. Zusätzlich fehlten auf Grund von Unrentabilität (hohe Steuern und Abgaben, fehlende Güternachfrage) die Investitionen der Unternehmen und der Staat musste seine Ausgabenpolitik wegen der gewaltigen finanziellen Lasten der Wiedervereinigung und der Stabilitätskriterien von Maastricht beschränken. Des weiteren wurden nur ungenügend Investitionen in zukunftsträchtige Produkte und neue Märkte getätigt, während hohe Subventionen in veraltete Produktionsstrukturen flossen (Kohlebergbau, Werften, Landwirtschaft). Damit wurde der notwendige Strukturwandel von einer sekundären in eine tertiäre Ökonomie behindert. Die heutige Wachstumsschwäche kann man als eine Begleiterscheinung dieses nicht bewältigten Wandels sehen.¹⁴

b) Unzureichende Beschäftigungsdynamik

Die Beschäftigungswirkung des Wirtschaftswachstums hängt vor allem von der Entwicklung der Arbeitsproduktivität pro Stunde und der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit je Erwerbstätigem ab. So bewirkte der hohe Produktivitätszuwachs von durchschnittlich 0,6% zwischen 1970 und 1994, dass Güter und Dienstleistungen mit immer weniger Arbeitsvolumen bereit gestellt werden konnten. Gründe sind unter anderem der durch erhöhten Kapitaleinsatz erzielte technische Fortschritt sowie das durch bessere Bildung gestiegene Qualifikationsniveau der Beschäftigten.¹⁵ Außerdem wurde der Faktor Arbeit mit den Kosten der Wiedervereinigung übermäßig belastet, was letztendlich zu einem beträchtlichen „Abgabenkeil“ zwischen betrieblichen Arbeitskosten und ausgezahltem Nettolohn führte. So stieg der Gesamtsozialbeitragsatz zwischen 1990 und 1998 von 35,5% auf 42%.¹⁶ Die hohen Arbeitskosten haben dazu geführt, dass niedrig qualifizierte Arbeitsplätze wegrationalisiert bzw. ins Ausland verlegt wurden. So wurden nach zurückhaltenden Schätzungen seit 1990 jährlich im Durchschnitt 50.000 Arbeitsplätze ins Ausland verlagert, die in der Regel nicht wieder zurück kommen. Aber auch die Reduzierung der Wochenarbeitszeit und mehr Teilzeitbeschäftigung haben zu mehr Stundenproduktivität geführt.¹⁷

¹⁴ Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 1 und Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 11ff.

¹⁵ Vgl. Walwei, Ulrich, Arbeitsmarktentwicklung, 2003, S. 10 und Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 14

¹⁶ Vgl. Trampusch, Christine, Dauerproblem Arbeitsmarkt, 2003, S. 17 und Walwei, Ulrich, Arbeitsmarktentwicklung, 2003, S. 10

¹⁷ Vgl. Götzl, Stephan, Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, 2004, S. 525 und Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 14

Eine weitere Ursache für die schwache Beschäftigungsentwicklung in Deutschland ist der Anstieg des Arbeitskräfteangebots durch eine Erhöhung der Zahl der Erwerbspersonen. Diese resultiert aus der zunehmenden Beteiligung von verheirateten Frauen sowie der Zuwanderung von Übersiedlern, Aussiedlern und Ausländern. Dieser Anstieg konnte nicht durch mehr Beschäftigung kompensiert werden, sodass sich das Missverhältnis zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage noch weiter verschärft hat.¹⁸ Dazu haben auch die relativ hohe Beschäftigungsschwelle - also der Schwellenwert des Wirtschaftswachstums, der überschritten werden muss, damit neue Arbeitsplätze entstehen - und die lediglich moderate Beschäftigungselastizität beigetragen.¹⁹

Neben den Arbeitskosten und dem Wirtschaftswachstum hat auch die Flexibilität der Arbeitsmarktordnung Einfluss auf die Beschäftigung. So wirken sich Regulierungen durch arbeitsrechtliche Vorschriften zum Kündigungsschutz, zur befristeten Beschäftigung und zur Zeitarbeit sowohl auf die Dynamik als auch auf die Höhe und Zusammensetzung der Beschäftigung aus. Dies geschieht durch die Veränderung der Kostenstruktur der Unternehmen und die Schaffung von Anreizeffekten auf das Arbeitsangebot. Somit wird die Arbeitsplatzfluktuation und die Bewegung der Arbeitskräfte zwischen Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Inaktivität beeinflusst. Allerdings werden die Wirkungen oft überschätzt. Nachweislich behindert der Beschäftigungsschutz jedoch den Strukturwandel und rückt den Beschäftigungsabbau stärker in den Focus als die Entstehung neuer Arbeitsplätze. Weiterhin lässt sich feststellen, dass er zu einer Reduzierung der Arbeitskräftefluktuation und einer Erschwerung des Zugangs zum Arbeitsmarkt für Erwerbslose führt.²⁰

Als Folge der schwachen Beschäftigungsdynamik gibt es kaum Veränderungen bei der Erwerbstätigen- oder Beschäftigungsquote. Vor allem Ältere und Geringqualifizierte sind häufig ohne Beschäftigung. Frauen haben eine relativ hohe Beschäftigungsquote, wobei hier der hohe Teilzeitanteil berücksichtigt werden muss.²¹

¹⁸ Vgl. Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 11

¹⁹ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Geringqualifizierte, 2003, S. 3 und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 2

²⁰ Vgl. Eichhorst, Werner / Profit, Stefan / Thode, Eric, Benchmarking Deutschland, 2001, S. 163f. und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 3

²¹ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Geringqualifizierte, 2003, S. 1f. und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 3

c) Persistenz der Arbeitslosigkeit

Wie bereits erläutert hat das anhaltend hohe Arbeitskräfteangebot bei fehlendem Beschäftigungswachstum zu einem strukturellen Problem auf dem Arbeitsmarkt geführt. Nur ein geringer Teil der Arbeitslosigkeit ist konjunkturell bedingt. Ursachen für die Persistenz sind gesamtwirtschaftliche Faktoren wie Angebotsschocks, ordnungspolitische Aspekte wie Lohnrigidität und Ausgleichsprobleme am Arbeitsmarkt. Dabei wird gerade die Verschlechterung der Matching-Funktion des Arbeitsmarktes durch ein Auseinanderfallen der Qualifikation von Arbeitssuchenden und Anforderungen der offenen Stellen, räumliche Trennung von Arbeitsnachfrage und –angebot sowie mangelnder Mobilität der Produktionsfaktoren (kurzfristig der Arbeitnehmer, langfristig des Kapitals) und zuletzt der Verlängerung des Suchprozesses durch hohe und langgewährte Lohnersatzleistungen (sogenannter Reservationslohn) verursacht.²²

Um das Problem des Ausgleichs von Arbeitskräfteangebot und –nachfrage zu lösen, ist eine Optimierung der Arbeitsförderung nötig. Die bisherigen Maßnahmen haben sich zu wenig am ersten Arbeitsmarkt orientiert. Weiterhin fehlen durch die hohe soziale Absicherung teilweise Anreize zur Aufnahme einer Beschäftigung.²³ Gerade im unteren Lohnbereich ist der Abstand zwischen Nettoeinkommen und Sozialleistungen sehr gering. Somit wird der Ausbau eines Niedriglohnsektors als Weg aus der Arbeitslosigkeit erschwert.²⁴

²² Vgl. Heise, Arne, Arbeit für Alle, 1996, S. 155 und
Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 3
²³ Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 4
²⁴ Vgl. Trampusch, Christine, Dauerproblem Arbeitsmarkt, 2003, S.17 und
Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 19ff.

3. Gesetzliche Regelungen zur Arbeitsmarktförderung

3.1 Deregulierung und Reformen der Ära Kohl

Die Diskussion über die Deregulierung auf dem Arbeitsmarkt, also den Abbau von rechtlichen Arbeitsmarkt- und Vertragsgrenzen, kam in Deutschland in den frühen 1980er Jahren auf. So erklärte der neugewählte Bundeskanzler Helmut Kohl in seiner Regierungserklärung vom 13. Oktober 1982: „die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen, das Netz sozialer Sicherheit zu gewährleisten und die zerrütteten Staatsfinanzen wieder in Ordnung zu bringen“. Um dies zu verwirklichen, wurde eine „unabhängige Expertenkommission zum Abbau marktwidriger Regulierungen“ eingesetzt. Diese erkannte Deregulierungsbedarf bei Löhnen und Gehältern, Bestandsschutzregelungen, dem staatlichen Arbeitsvermittlungsmonopol sowie den Arbeitszeitregelungen, denn durch die gesetzlichen Regelungen wurde der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt außer Kraft gesetzt.²⁵ Die Deregulierung ist dabei das Mittel, mit dem man eine Flexibilisierung und somit eine bessere Anpassungsfähigkeit der Arbeitsmärkte an veränderte ökonomische Bedingungen erreichen will. Denn Arbeitslosigkeit ist das Ergebnis einer Unfähigkeit zur Anpassung an diese Veränderungen.²⁶

Die Vorschläge der Kommission zielten dabei nicht auf die völlige Abschaffung der Regulierung des Arbeitsrechtes. Vielmehr sollten bestehende Regelungen abgebaut bzw. durch den Steuerungsmechanismus Markt substituiert werden („marktorientierte Regulierung“). Als Effekt der De- bzw. Umregulierung wollte man größere individuelle Freiheitsspielräume erreichen. Nach Auffassung der Kommission besteht in einer liberalisierten Arbeitsmarktordnung ein größerer Druck zur Nutzung von Flexibilisierungspotentialen und zur Vermeidung von nachteiligen Folgen beim Aushandeln von Arbeitslohn und Arbeitsbedingungen. Das bisherige Arbeitsrecht hatte eher den Charakter einer Besitzstandsgarantie für Arbeitsplatzinhaber und einer Verschlechterung der Beschäftigungschancen für Arbeitssuchende. Ziel der Deregulierung war also neben der Stärkung der Wettbewerbsposition der deutschen Wirtschaft auch die Beschäftigungslage durch einen verbesserten Marktzutritt für Beschäftigungslose zu erhöhen. Um dies zu erreichen, zielten die Veränderungen des Bestandsschutzes auf eine Erleichterung befristeter Arbeitsverhältnisse und der Arbeitnehmerüberlassung. Zusätzlich sollte die Sozialplanpflicht und der Kündigungsschutz eingeschränkt werden.²⁷

²⁵ Vgl. Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 80f. und Kress, Ulrike, Normalarbeitsverhältnis, 1998, S. 493f.

²⁶ Vgl. Heise, Arne, Arbeit für Alle, 1996, S. 296f. und Kress, Ulrike, Normalarbeitsverhältnis, 1998, S. 493

²⁷ Vgl. Kress, Ulrike, Normalarbeitsverhältnis, 1998, S. 494 und Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 81

Die Umsetzung der Deregulierungskonzepte begann 1984 mit der Lockerung der Arbeitnehmerschutzvorschriften im Jugendarbeitsschutzgesetz und im Schwerbehindertengesetz. Im folgenden Jahr wurden mit dem Beschäftigungsförderungsgesetz die befristete Beschäftigung neu geregelt, der Kündigungsschutz in Kleinbetrieben gelockert, die Leiharbeit erleichtert und die Sozialplanregelung eingeschränkt. So wurde mit den Novellierungen des Beschäftigungsförderungsgesetzes von 1990, 1994 und 1996 die Höchstdauer für die befristete Beschäftigung schrittweise von 18 auf 24 Monate erhöht. Außerdem sind seit 1996 innerhalb der Höchstbefristungsdauer bis zu drei Verlängerungen eines befristeten Arbeitsvertrages möglich. Auch bei der Leiharbeit wurde die Höchstdauer der Arbeitnehmerüberlassung immer weiter ausgedehnt. So wurde sie mit dem Arbeitsförderungs-Reformgesetz von 1997 auf 12 Monate angehoben. Beim Kündigungsschutz wurde der Schwellenwert, ab dem die Schutzmaßnahmen gelten auf 10 Arbeitnehmer erhöht. Daneben wurde ein numerus clausus bei den Kriterien der Sozialauswahl eingeführt, der neben der Einschränkung auf Betriebszugehörigkeitsdauer, Lebensalter und Unterhaltspflichten auch die Möglichkeit der Herausnahme von Arbeitnehmer aus der Sozialauswahl stärker betont und präzisiert. Dies gilt, wenn deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen für die Weiterführung des Betriebes besonders wichtig sind. Dabei muss eine ausgewogene Personalstruktur beachtet werden.²⁸

Auch im Bereich der Arbeitszeit gab es Reformen. So wurde mit dem Beschäftigungsförderungsgesetz von 1985 die Teilzeitarbeit auf mehrere Varianten ausgeweitet (z.B. kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit - KAPOVAZ, Job-Sharing). Weiterhin wurden Teilzeitbeschäftigte den Vollzeit-beschäftigten prinzipiell gleich gestellt. Im Jahr 1994 wurde dann auch das Arbeitszeitgesetz novelliert, wodurch mehr Freiräume bei der Arbeitszeitgestaltung geschaffen und Ausnahmeregelungen für Sonn- und Feiertagsarbeit sowie Nachtarbeit eingeführt wurden.²⁹

Es wurde also ein Teil der Vorschläge der Deregulierungskommission umgesetzt, der Rest stieß auf Widerstand der Gewerkschaften und auch der Arbeitgebervertretungen, sodass durch die unterschiedlichen Positionen der Akteure keine zügige Umsetzung als Gesamtkonzept stattfinden konnte. Es folgten daher langwierige soziale Aushandlungsprozesse in einzelnen Schritten, die direkt oder indirekt auf den Arbeitsmarkt einwirkten. Dabei zielten die Maßnahmen auf höhere „Marktgängigkeit“ der Regulierung des Arbeitsmarktes sowie auf eine Schwächung der

²⁸ Vgl. Kress, Ulrike, Normalarbeitsverhältnis, 1998, S. 494f.

²⁹ Vgl. Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 82 und Kress, Ulrike, Normalarbeitsverhältnis, 1998, S. 495

Arbeitnehmervertretung. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Umsetzung der Vorschläge der Kommission recht bescheiden ausfiel und eher wie ein Kompromissprodukt denn wie ein großes Umbauprojekt wirkte. Der Kompromisscharakter reflektiert noch einmal die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure. Das Resultat der Deregulierungspolitik der Ära Kohl war nicht ein konsequenter Abbau der Regelungsdichte, sondern eine Änderung des Inhalts von Normen sowie eine Verlagerung der Regelungsebene zu Gunsten der Arbeitgeber. Es kam zu einer Dezentralisierung von Regelungskompetenzen von der gesetzlichen und tarifvertraglichen auf die individuelle Ebene. Als Erfolg der Deregulierungsversuche der 1980er und 1990er Jahre kann man die graduelle, strukturelle Schwächung der Arbeitnehmerposition im korporatistischen Dreieck aus Gewerkschaften, Unternehmern und Staat bezeichnen. Allerdings erfolgte kein qualitativer Wandel des Wirtschafts- und Sozialsystems, was in der nach wie vor dominierenden Rolle des Flächentarifvertrages zum Ausdruck kommt.³⁰

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten umgesetzten Novellen im Bereich der Regulierung des Arbeitsmarktes bis 1996.

³⁰ Vgl. Heise, Arne, Arbeit für Alle, 1996, S. 297 und Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 81ff.

Gesetz	Jahr	Inhalt
Beschäftigungsförderungsgesetz	1985	Lockerung der arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen. Befristete Arbeitsverträge können ohne Angabe von besonderen Gründen auf bis zu 24 Monate abgeschlossen werden (vorher 18 Monate). Das zunächst auf 5 Jahre befristete Gesetz wurde seitdem mehrfach verlängert (zuletzt 1996).
Änderung des Artikel 116 Arbeitsförderungsgesetz (AFG)	1986	Die Neuregelung bei den Lohnersatzleistungen bei Arbeitskämpfen bewirkt eine Einengung der Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften. Mittelbar von einem Arbeitskampf Betroffene, d.h. Arbeitnehmer in dem selben fachlichen Geltungsbereich, aber in einem anderen als dem umkämpften Tarifbezirk, erhalten i.d.R. keine Lohnersatzleistungen der Bundesanstalt für Arbeit mehr. Insbesondere die Arbeitskampfstrategie der IG Metall wurde davon tangiert.
Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes	1989	Einrichtung von Sprecherausschüssen für leitende Angestellte als eigenständige Interessenvertretung mit bestimmten Informations- und Einspruchrechten, die sogenannte Verstärkung von Minderheitsrechten, Erweiterung der Informations- und Beratungsrechte des Betriebsrates bei der Einführung neuer Technologien.
Arbeitszeitrechtgesetz	1994	Die Arbeitszeit wurde stärker an konkrete Wettbewerbsbedingungen angepasst; Flexibilisierung der Lage und Länge der wöchentlichen Arbeitszeit; Ausweitung des Ausnahmekatalogs für Sonn- und Feiertagsarbeit.
Beschäftigungsförderungsgesetz	1994	Aufhebung des Vermittlungsmonopols für Arbeitskräfte der Bundesanstalt für Arbeit bzw. Zulassung gewerblicher Arbeitsvermittler.
Ladenschlussgesetz	1996	Die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten soll zu mehr Beschäftigung infolge höherer Umsätze im Einzelhandel führen.
Beschäftigungsförderungsgesetz	1996	Anhebung des Schwellenwertes, bis zu dem das Kündigungsschutzgesetz nicht gilt, von 5 auf 10 Arbeitnehmer; Einschränkung der Sozialauswahl, die bei betriebsbedingten Kündigungen vorzunehmen ist; Begrenzung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall auf 80% des letzten Arbeitsentgeltes.

Abbildung 5: Arbeitsmarktpolitische Reformen bis 1996

Quelle: Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 82

3.2 Die Hartz-Konzepte und die Agenda 2010

Grund für die Einberufung der 15-köpfigen Kommission für „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“, nach ihrem Vorsitzenden auch „Hartz-Kommission“ genannt, war der „Vermittlungsskandal“ der Bundesanstalt für Arbeit (BA) Anfang des Jahres 2002. Diese hatte falsche Vermittlungszahlen gebucht und veröffentlicht. Aufgabe der Kommission war die Erstellung eines Konzeptes für den künftigen Arbeitszuschnitt und die neue Organisationsstruktur der BA inklusive eines Durchführungsplans. Es sollte also kein Konzept zur Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik vorgelegt werden. Vielmehr sollte durch eine effizientere Arbeitsmarktpolitik die Schaffung neuer Arbeitsplätze unterstützt werden. Damit geht die Kritik, dass die Vorschläge zur Schaffung von Arbeitsplätzen ungeeignet seien, am Auftrag der Kommission vorbei. Auch war das Leitbild der Kommission nicht auf die Aktivierung von Arbeitslosen begrenzt, wie in der derzeitigen Diskussion gern unterstellt wird. Vielmehr lautete es „Eigenaktivitäten auslösen und Sicherheiten einlösen“, womit an die Strategie der Herbeiführung einer Übereinstimmung von Flexibilisierung und Sicherheit angeknüpft wurde.³¹

Aus den Vorschlägen der Kommission resultiert das Reformpaket aus den vier Gesetzen über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz-Gesetze) und dem Gesetz für Reformen am Arbeitsmarkt (Agenda 2010). Dieses enthält Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Beschäftigung, beispielsweise die Deregulierung der Leiharbeit sowie die Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik hin zur Aktivierung von Arbeitssuchenden und Leistungsempfängern. Es wurden dafür neue Instrumente zur Erleichterung der Wiedereingliederung in reguläre Beschäftigung geschaffen.³² Ziele der Reformen waren die Beschäftigung insgesamt zu erhöhen sowie die verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit aufzulösen, mehr Wirtschaftswachstum zu erreichen, soziale Sicherheit für alle und solide Staatsfinanzen zu gewährleisten.³³

³¹ Vgl. Schmid, Günther, Hartz-Kommission, 2003, S. 3 und Jann, Werner / Schmid, Günther, Zwischenbilanz Hartz-Reformen, 2004, S. 10

³² Vgl. Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 9

³³ Vgl. Die Bundesregierung, Grundideen der Agenda 2010, 2005 und Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 12

3.3 Rahmenbedingungen für Wachstum und Beschäftigung

Zur Förderung der wirtschaftlichen Dynamik wurde als erste strukturelle Maßnahme eine Reform der Unternehmensbesteuerung durchgeführt. Ziel war die Senkung der Steuersätze, die im internationalen Vergleich doch recht hoch waren. Diese Reform wurde durch eine mehrstufige Entlastung bei der Einkommensteuer ergänzt. Hierbei wurden die Grenzsteuersätze gesenkt und der Grundfreibetrag angehoben, was in einer teilweisen Stützung der Konsumnachfrage durch die Verminderung der Einkommensteuerlast mündete. Durch die Einführung der Ökosteuer konnten weiterhin die Beiträge zur Sozialversicherung gesenkt bzw. stabilisiert werden. Das gleiche Ziel verfolgte man mit den Reformen der Rentenversicherung und im Gesundheitswesen. Auf Grund der weiterhin bestehenden Probleme bei der Finanzierung, ist die Stabilisierung jedoch nur zeitlich begrenzt möglich. Trotz der Reformen bleibt die Belastung mit Sozialabgaben im internationalen Vergleich sehr hoch, während die Steuerlast nach den jüngsten Entlastungen reduziert werden konnte.³⁴

Ein weiterer Schritt war die Erleichterung von Unternehmensgründungen durch die Aufhebung des Erfordernisses eines „großen Befähigungsnachweises“, also dem Meisterbrief. Dadurch können nun langjährig tätige Gesellen in einer ganzen Reihe von bislang geschützten Berufen eine selbstständige Tätigkeit aufnehmen und neue Betriebe gründen. Durch diese vermehrte Konkurrenz, besonders im Dienstleistungsbereich, könnten die Preise fallen, die Nachfrage steigen und somit letztendlich mehr Beschäftigung geschaffen werden.³⁵

Neben der Förderung des Wirtschaftswachstums hängt die Entwicklung der Beschäftigung auch von den Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt ab. Hierzu hat die Regierung die Regulierung des Arbeitsmarktes stark verändert. So wurde das Arbeitsrecht geändert, um Neueinstellungen für Betriebe attraktiver zu machen. Durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz wurde der Anspruch auf Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitbeschäftigung gesetzlich fixiert, soweit dem keine betrieblichen Gründe entgegenstehen, während die Möglichkeit zur mehrfachen Befristung von Beschäftigungsverhältnissen ohne sachlichen Grund stärker reguliert wurde.³⁶ Dafür wurden durch „Hartz I“ die Beschränkungen für die Leiharbeit weitestgehend aufgehoben und die befristete Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ist mit mehreren

³⁴ Vgl. Giesecke, Johannes / Groß, Martin, Ungleichheit, 2005, S. 27 und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 4

³⁵ Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 4

³⁶ Vgl. Pelzner, Maren / Schedler, Albrecht / Widlak, Dr. Harald, Teilzeit- und Befristungsgesetz, 2001, S. 9f. und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 4

Stufen bereits ab dem 52. Lebensjahr möglich.³⁷ Durch die Öffnung der Leiharbeit erhofft man sich eine Ausweitung dieses Segments und eine Erschließung zusätzlicher Beschäftigungspotentiale. Denn die empirischen Befunde zeigen, dass die Leiharbeit in den letzten 15 Jahren zur am schnellsten wachsenden Beschäftigungsform geworden ist. Allerdings bleibt ihr Beschäftigungsbeitrag immer noch deutlich hinter dem anderer Länder zurück.³⁸ Mehr Beschäftigung im Niedriglohnsektor erhofft man sich durch das zweite Gesetz für moderne Dienstleistungen (Hartz II), mit dem die Voraussetzungen für eine geringfügige Beschäftigung komplett neu gestaltet wurden. Dafür wurde die Verdienstgrenze bei geringfügiger Beschäftigung (Minijobs) heraufgesetzt, eine „Gleitzone“ mit reduzierten Sozialversicherungsbeiträgen für sogenannte „Midi-Jobs“ (400,01 bis 800 Euro) eingeführt und die Begrenzung auf weniger als 15 Wochenstunden abgeschafft. Damit sollen finanzielle Anreize zur Aufnahme einer niedrig entlohnten Beschäftigung geschaffen werden.³⁹

Weitere Deregulierungen fanden beim individuellen Kündigungsschutz statt. Mit dem Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt wurde der Teil der Agenda 2010 umgesetzt, der den Kündigungsschutz betrifft. Das Gesetz trat zum 1. Januar 2004 in Kraft und weist zahlreiche Parallelen zu dem 1996 verabschiedeten Arbeitsrechtlichen Beschäftigungsförderungsgesetz auf. Mit diesem hat die Bundesregierung die Änderungen des im Jahr 1998 beschlossenen Gesetzes zu Korrekturen in der Sozialversicherung und der Sicherung der Arbeitnehmerrechte zum großen Teil wieder zurückgenommen. So wurde der Schwellenwert für die Geltung des Kündigungsschutzes in einem Unternehmen wieder von fünf auf zehn Beschäftigte angehoben. Allerdings wirkt sich diese Erhöhung nur auf Arbeitnehmer aus, die nach dem 1. Januar 2004 eingestellt werden. Für alle vorher eingestellten Beschäftigten gilt noch die alte Regelung. Weiterhin wurden bezüglich der Sozialauswahl die Regelungen des Beschäftigungsförderungsgesetz von 1996 wieder eingeführt. Bei der Auswahlentscheidung ist ein fester Kriterienkatalog zu berücksichtigen. Parallel dazu räumt der Gesetzgeber ein Wahlrecht des Arbeitnehmers ein, im Falle einer betriebsbedingten Kündigung eine Abfindung in Anspruch zu nehmen.⁴⁰ Dafür muss der Arbeitnehmer auf die Klage bezüglich der Feststellung, dass das Arbeitsverhältnis

³⁷ Vgl. Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 12 und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 4

³⁸ Vgl. Koch, Susanne, Stand Arbeitsmarktreformen, 2004, S. 23

³⁹ Vgl. Oschmiansky, Frank, Mini-Jobs, 2004, S. 56f. und Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 12

⁴⁰ Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 5 und Zerres, Prof. Dr. Thomas / Rhotert, Manuel, Neues Kündigungsrecht, 2004, S. 166f.

durch die Kündigung nicht aufgelöst wurde, verzichten. Des Weiteren wurde die Klagfrist bei Kündigungen auf alle Unwirksamkeitsgründe ausgeweitet.⁴¹

Nicht zuletzt werden die Rahmenbedingungen für Beschäftigung durch die Lohnstruktur und Lohnentwicklung beeinflusst. Daher wurden in den letzten Jahren bereits die flexiblen Elemente in den Tarifverträgen ausgebaut. Beschränkungen gibt es allerdings noch immer bei der qualifikationsbezogenen Lohnspreizung und der beschäftigungspolitisch angemessenen Lohnzurückhaltung.⁴²

3.4 Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik

Die grundlegendsten Veränderungen wurden in den letzten fünf Jahren im Bereich der Arbeitsmarktpolitik durchgeführt. Bereits durch das „JobAqtiV-Gesetz“ aus dem Jahr 2001 wurde die frühzeitige Reintegration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt gesetzlich fixiert. Zentrale Bestandteile des Gesetzes waren die Verbesserung der Qualität der Arbeitsvermittlung, das Erstellen von Bewerberprofilen, die aktive Einbindung des Arbeitslosen in den Vermittlungsprozess sowie die Stärkung der beruflichen Weiterbildung für Ungelernte und Ältere. Im Sinne einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik wurde das Fördern und Fordern der Stellensuchenden durch Eingliederungsvereinbarungen zwischen Arbeitsverwaltung und Arbeitslosen, auf Grundlage einer individuellen Bedarfsanalyse (Profiling), institutionalisiert. Durch die Neuregelung können nun auch bereits von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen gefördert bzw. arbeitsmarktpolitische Maßnahmen ohne Wartezeit in Anspruch genommen werden. Zur leichteren Handhabung wurden verschiedene Förderungsinstrumente in Eingliederungszuschüssen zusammengefasst. Die Implementierung des Gesetzes wurde jedoch durch den „Vermittlungsskandal“ und die Einsetzung der „Hartz-Kommission“ überlagert.⁴³

Durch die Umsetzung der Vorschläge der „Hartz-Kommission“ in verschiedenen Gesetzen verändert sich der institutionelle Aufbau der Arbeitsmarktpolitik und deren Instrumentarien gravierend. Der Ansatz der Aktivierung und der Wettbewerb zwischen der Bundesanstalt für Arbeit und privaten Dienstleistern wird damit verstärkt.⁴⁴ So sollen Arbeitslose durch eine zügige Besetzung offener Stellen schneller in den

⁴¹ Vgl. Zerres, Prof. Dr. Thomas / Rhotert, Manuel, Neues Kündigungsrecht, 2004, S. 169

⁴² Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 5

⁴³ Vgl. Zimmermann, Klaus F., Zeitenwende, 2005, S. 4 und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 5

⁴⁴ Vgl. Seifert, Hartmut, Hartz-Gesetze, 2005, S. 18f. und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 5

Arbeitsmarkt integriert sowie „unechte“ Arbeitslose durch die aktivierenden Maßnahmen aus dem Bestand ausgesondert werden. Dazu erfolgt eine intensivere Betreuung durch die Verringerung der Fallzahlen pro Arbeitsvermittler und eine konsequentere Ausrichtung der Wiedereingliederung am ersten Arbeitsmarkt. Dabei wird nun die Zeitarbeit zur Vermittlung der Arbeitslosen über die neueingeführten Personal-Service-Agenturen (PSA) genutzt. Die Gewährung der Eingliederungszuschüsse wurde vereinfacht und erweitert sowie die Förderung von Existenzgründungen durch einen Zuschuss zur „Ich-AG“ verstärkt.⁴⁵ Weiterhin werden für Stellensuchende Bildungsgutscheine ausgegeben, wenn mit einer Wahrscheinlichkeit von 70% die Arbeitslosigkeit durch diese Maßnahme beendet werden kann. Gleichzeitig werden nur noch Weiterbildungsprogramme angeboten, die ebenfalls bei 70% der Teilnehmer zur Beendigung der Arbeitslosigkeit führen.⁴⁶

Zur Aktivierung der Arbeitslosen wurden durch die Gesetze Hartz I bis III und die Agenda 2010 neue Maßnahmen festgelegt. So muss eine Arbeitslosmeldung viel früher als bisher erfolgen, die Zumutbarkeitskriterien wurden verschärft, die Beweislast für versicherungswidriges Verhalten umgekehrt und die Bezugsdauer von Arbeitslosengeld auf 12 bzw. 18 Monate für Ältere reduziert.⁴⁷

Das Hartz IV Gesetz führt die Linie der konsequenten Aktivierung weiter und befasst sich besonders mit den Langzeitarbeitslosen. So wurde die Großzügigkeit der Transferleistungen für bestimmte Gruppen erheblich reduziert. Außerdem erfolgte für erwerbsfähige Personen die Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe mit der Sozialhilfe zum Arbeitslosengeld II.⁴⁸ Dadurch sollte das ineffiziente und teure Nebeneinander von bundeseigenen Arbeitsagenturen und kommunalen Sozialämtern zugunsten einer intensiveren Beratung durch persönliche Fallmanager aufgegeben werden. Das Arbeitslosengeld II entspricht in der Höhe der bisherigen Sozialhilfe unter Einschluss pauschalierter Sonderleistungen. Um den Anreiz zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit zu verstärken, können Bezieher des Arbeitslosengeld II zeitlich befristet ein Einstiegsgeld bekommen. Darüber hinaus kann mehr vom selbst verdienten Einkommen behalten werden.⁴⁹ Zusätzlich wird nun eine verschärfte Bedürftigkeitsprüfung anhand der Kriterien der bisherigen Sozialhilfe durchgeführt und es erfolgt eine

⁴⁵ Vgl. Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 13 und Seifert, Hartmut, Hartz-Gesetze, 2005, S. 18f

⁴⁶ Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 5

⁴⁷ Vgl. Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 14

⁴⁸ Vgl. Seifert, Hartmut, Hartz-Gesetze, 2005, S. 18f. und Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 14

⁴⁹ Vgl. Zimmermann, Klaus F., Zeitenwende, 2005, S. 5 und Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 5

stärkere Berücksichtigung von Partnereinkommen und Vermögen. Gleichzeitig gibt es für Empfänger von Arbeitslosengeld II keine Beschränkungen bei der Zumutbarkeit einer Beschäftigung mehr. Grundsätzlich muss jede Arbeit angenommen werden, auch wenn die Entlohnung unterhalb des Tariflohns oder des ortsüblichen Entgelts liegt. Wird eine solche Stelle abgelehnt, erfolgt zunächst für drei Monate eine Kürzung der bezogenen Leistung um 100 Euro. Gleiches gilt auch für angebotene Ausbildungen, Eingliederungsmaßnahmen oder Arbeitsgelegenheiten. Bei Jugendlichen unter 25 Jahren erfolgt in diesen Fällen sogar eine gänzliche Streichung der Leistung für drei Monate.⁵⁰

Die nachfolgende Tabelle gibt noch einmal eine Zusammenfassung der bereits durch die Hartz-Gesetze und die Agenda 2010 realisierten Veränderungen.

Realisierte Reformen durch Hartz I – IV und die Agenda 2010
Wachstumsimpulse
• Vorziehen der Steuerreform
• Begrenzung der Abgabenlast durch Reform der Renten- und Krankenversicherung
• Einführung von Mini- und Midi-Jobs erleichtert Jobs im Niedriglohnbereich
• Heraufsetzung der Schwelle für die Gültigkeit des Kündigungsschutzes
• Erweiterung der Befristungsmöglichkeiten für Ältere
• Deregulierung der Leiharbeit durch Aufhebung von Überlassungshöchstdauer, Synchronisationsverbot und Beschränkung im Baugewerbe
• Lockerung der Handwerksordnung
• Appell zur stärkeren Flexibilisierung der Tarifverträge
• Absenkung des Leistungsniveaus bei Langzeitarbeitslosigkeit (ALG II)
• Absenkung der Leistungshöchstdauer ALG I für Ältere
• Verschärfung der Zumutbarkeitskriterien
Aktive Arbeitsmarktpolitik
• Verbindliche Wiedereingliederungspläne
• Verstärkung des Wettbewerbs zwischen BA und privaten Vermittlern
• Erweitertes Coaching
• Einführung von Personal-Service-Agenturen
• Neue Förderung der Selbstständigkeit durch Ich-AG
• Einstiegsgehalt für Langzeitarbeitslose
• Verstärkte Nutzung von Eingliederungszuschüssen
• Mehr Wettbewerb bei Fort- und Weiterbildung durch Bildungsgutscheine

Abbildung 6: Realisierte Reformen durch Hartz I – IV und Agenda 2010

Quelle: Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 9

⁵⁰ Vgl. Jantz, Bastian, Arbeitslosen- und Sozialhilfe, 2004, S. 47f. und Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 14

3.5 Zwischenfazit zu den bisherigen Reformen

Die in den letzten Jahren durchgeführten Reformen gehen über die bisherigen Änderungsbemühungen hinaus. Dabei ist aus wissenschaftlicher Sicht bereits die richtige Gesamtrichtung eingeschlagen worden, jedoch stellen sie mit Ausnahme der aktiven Arbeitsmarktpolitik nur einen vorsichtigen Anfang dar.⁵¹ So sind von den dreizehn Modulen der Hartz-Kommission gut ein Drittel weitgehend und in teilweise veränderter Form umgesetzt worden bzw. ist ein weiteres Drittel intensiv vorbereitet und wird in absehbarer Zeit zur Umsetzung und Wirkung kommen. Nur die Vorschläge zum Ausbildungszeit-Wertpapier aus Modul 4 sowie die Module 7 („Kein Nachschub für Nürnberg“) und Modul 11 (Landesarbeitsämter zu Kompetenzzentren) werden voraussichtlich nicht oder in anderer Form verwirklicht.⁵² Weiterhin sollte man die Beschäftigungswirksamkeit der neuausgerichteten Arbeitsmarktpolitik nicht überschätzen. Denn Beschäftigung entsteht hauptsächlich in Unternehmen und setzt wirtschaftliche Dynamik sowie passende Rahmenbedingungen voraus. Hier wurden jedoch nur kleine Änderungen vorgenommen, sodass im Bereich der Abgabenbelastung und der Regulierung von Produkt- und Arbeitsmärkten noch großer Reformbedarf besteht.⁵³

⁵¹ Vgl. Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich, Deutscher Arbeitsmarkt, 2005, S. 6

⁵² Vgl. Jann, Werner / Schmid, Günther, Zwischenbilanz Hartz-Reformen, 2004, S. 17

⁵³ Vgl. Koch, Susanne / Walwei, Ulrich, Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004, S. 22

4. Flexibilisierung der Beschäftigung

4.1 Notwendigkeit flexibler Beschäftigung

Die Arbeitszeiten in Deutschland haben sich bis zur Mitte der 1990er Jahre kontinuierlich verringert. Dann kam es zum Stillstand mit nur noch sehr geringen Änderungen. Diese Entwicklung wurde vor allem durch die Gewerkschaften geprägt. Sie erkämpften Tarifverträge mit immer niedrigeren Wochenarbeitszeiten. So galt 1984 für 99% der Arbeitnehmer die 40-Stunden-Woche, doch mit den nächsten Tarifabschlüssen erfolgte der Einstieg in noch niedrigere Wochenarbeitszeiten.⁵⁴

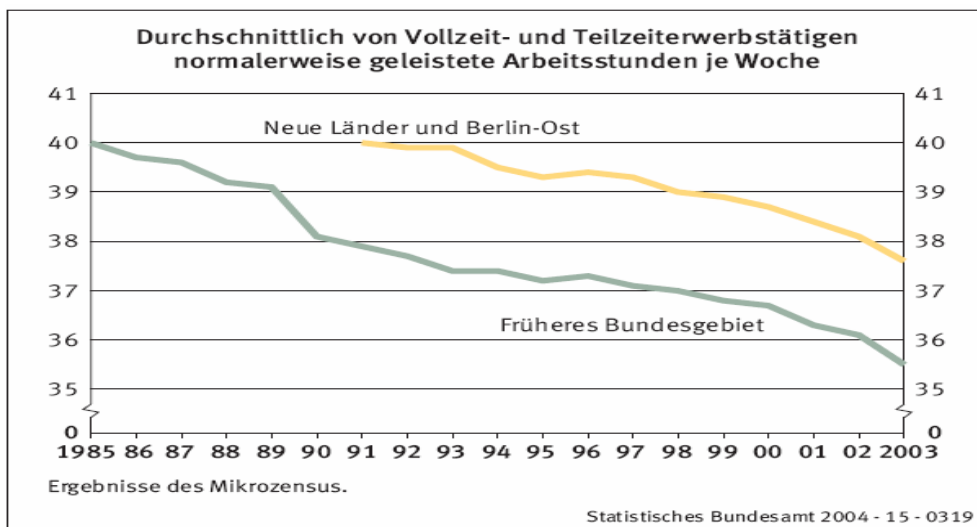


Abbildung 7: Entwicklung der Wochenarbeitszeit in Deutschland von 1985 bis 2003

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2003, S. 52.

Durch diese kontinuierliche Senkung der Arbeitszeiten sind die Unternehmen gezwungen, die somit verringerten Betriebsnutzungs- und Maschinenlaufzeiten auszugleichen. Um dies zu erreichen, ist eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten nötig.⁵⁵ Weitere Gründe für eine Flexibilisierung sind die immer häufiger genutzten vollkontinuierlichen Produktionsverfahren, beispielsweise in der Eisen- und Stahlherzeugung, der chemischen Industrie und in der Glasindustrie.⁵⁶ Kapitalintensive Produktionsanlagen müssen ausgelastet sein, um die Fixkosten pro produzierter Einheit zu senken (Kostendegression) und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu

⁵⁴ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Längere Arbeitszeiten, 2004, S. 5 und Bullinger, H.-J., Flexibilisierung der Arbeitszeiten, 1989, S. 15

⁵⁵ Vgl. Bullinger, H.-J., Flexibilisierung der Arbeitszeiten, 1989, S. 17

⁵⁶ Vgl. Schulze Buschoff, Karin, Arbeitszeiten Deutschland, 2000, S. 1

verbessern.⁵⁷ In anderen Bereichen wie dem Gesundheitswesen, der Energiewirtschaft, den Medien, dem Transportwesen und der Gastronomie sollen die Versorgungs- und Dienstleistungsfunktion „rund um die Uhr“ angeboten werden.⁵⁸ Gleichzeitig müssen sich die Unternehmen auch auf schnelllebigem, globalen Märkten behaupten und sich nach diesen ausrichten. Dies erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit und eine effiziente Nutzung der Arbeitszeit.⁵⁹

Dem gegenüber steht aber auch der Wunsch der Arbeitnehmer nach mehr Selbstbestimmung und Zeitsouveränität.⁶⁰ Besonders berufstätige Frauen mit Kindern müssen sich in ihrer Arbeitszeitgestaltung nach den Öffnungszeiten von Kindergärten oder Schulen richten. Durch die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten können somit Familie, Beruf und Freizeit besser abgestimmt und effektiver genutzt werden.⁶¹

4.2 Formen der Flexibilisierung

Der Begriff Flexibilisierung wird in der Literatur in zwei Richtungen differenziert: interne vs. externe sowie quantitative vs. qualitative (funktionelle) Flexibilisierung.⁶²

Die interne Flexibilisierung beschreibt beschäftigungspolitische Maßnahmen innerhalb des Unternehmens. Diese ergeben sich beispielsweise aus der Anwendung innerorganisatorischer Strategien wie der Qualifizierung vorhandener Mitarbeiter zur Erreichung einer breiteren Einsatzfähigkeit oder der Reorganisation betriebsinterner Strukturen durch Bildung projektförmig organisierter Arbeitsgruppen. Ziel ist dabei die flexiblere Handhabung der funktionalen Arbeitsteilung. Ein weiteres Ziel ist die bedarfsgerechte Verteilung des Arbeitsvolumens, welche durch Überstunden, Kurzarbeit oder verschiedene Arbeitszeitmodelle erreicht werden soll. Grenzen für solche Maßnahmen werden jedoch durch personelle Widerstände gesetzt, wenn diese durch die betriebliche Interessenvertretung bekannt gegeben und durchgesetzt werden.⁶³

⁵⁷ Vgl. Kraetsch, Clemens / Trinczek, Rainer, Arbeitszeit KMU, 1998, S. 341

⁵⁸ Vgl. Schulze Buschoff, Karin, Arbeitszeiten Deutschland, 2000, S. 1

⁵⁹ Vgl. Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 412

⁶⁰ Vgl. Bullinger, H.-J., Flexibilisierung der Arbeitszeiten, 1989, S. 17

⁶¹ Vgl. Kraetsch, Clemens / Trinczek, Rainer, Arbeitszeit KMU, 1998, S. 342 und Hildebrandt, Eckart, Balance, 2004, S. 56

⁶² Vgl. Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 29

⁶³ Vgl. Schröer, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 25 und Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 29

Bei der externen Flexibilisierung werden hingegen die personellen Ressourcen des Unternehmens verändert. Dabei soll der Personalbedarf schnell und möglichst genau an den jeweiligen Arbeitskräftebedarf angepasst werden. Dafür werden externe Mitarbeiter temporär an das Unternehmen gebunden. Dies geschieht zum Beispiel durch befristete Beschäftigung, Fremdvergabe von Werk- und Honorarverträgen, Auslagerung umfassender Wertschöpfungsprozesse (Outsourcing) sowie Arbeitnehmerüberlassung (Zeitarbeit).⁶⁴

Die quantitative Flexibilisierung zielt auf die Veränderung des Personalbestandes ab. Dies kann durch die Variation der Beschäftigtenanzahl und der geleisteten Arbeitsstunden oder die Veränderung der Arbeitszeit je Beschäftigtem erreicht werden. Der Vorteil liegt in der Verringerung von Leerlaufzeiten und dem reduzierten Bedarf an vorgehaltener Personalreserve. Die qualitative bzw. funktionelle Flexibilisierung hingegen strebt eine Veränderung des fachlichen und beruflichen Handlungs- und Einsatzpotentials an.⁶⁵

Diese Kategorisierung wird der Komplexität jedoch nicht mehr gerecht, sodass zusätzliche Dimensionen mit berücksichtigt werden sollten. So ergibt sich aus den zur Verfügung stehenden Arbeitszeitmodellen eine zeitliche Flexibilisierung, die weitgehend aber nicht vollständig mit der quantitativen Flexibilisierung übereinstimmt. Zusätzlich ergibt sich aus Gehaltsunterschieden in den Regionen und Wirtschaftszweigen sowie innerbetrieblicher Rationalisierung eine finanzielle Flexibilität. So werden fixe Personalkosten durch externe Beschäftigung und variable Gehaltsbestandteile in variable Kosten umgewandelt. Und nicht zuletzt kann die Flexibilisierung auch eine räumliche Dimension annehmen, wenn freie Mitarbeiter dezentral, also außerhalb des Büro- oder Produktionsgebäudes des Auftraggebers, tätig sind bzw. betriebliche Funktionen fremdvergeben werden. Dies zeigt, dass einzelne Formen der Flexibilisierung gleichzeitig mehrere Dimensionen annehmen.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 30 und Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 25

⁶⁵ Vgl. Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 24f. und Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 30

⁶⁶ Vgl. Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 30f.

	quantitativ	funktionell	zeitlich	finanziell	räumlich
Interne Flexibilisierung	Arbeitszeitmodelle	Multifunktionalität der Beschäftigten	Arbeitszeitmodelle	Variable Gehaltsstrukturen	z.B. Telearbeit
	Teilzeit	Projektorganisation			
	Überstunden		Überstunden		
	Kurzarbeit		Kurzarbeit		
Externe Flexibilisierung	Befristete Beschäftigung	Fremdvergabe		Fremdvergabe	
	Praktikanten/Volontäre	Freie Mitarbeit		Freie Mitarbeit	
	Zeitarbeit				

Abbildung 8: Formen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte (erweiterte Fassung)

Quelle: Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 31

4.3 Arbeitszeitflexibilisierung

Hier muss nun zuerst der Begriff Arbeitszeit erläutert werden, bevor Arbeitszeitflexibilisierung definiert werden kann. Dabei lässt sich der Begriff Arbeitszeit unterschiedlich weit fassen. So bezeichnet die nominale Arbeitszeit die gesamte Anwesenheitszeit am Arbeitsplatz, während die effektive Arbeitszeit nur die Stunden der tatsächlichen Arbeit einschließlich Abwesenheitszeiten sowie Kurz- oder Überstundenarbeit umfasst.⁶⁷ Das Arbeitszeitgesetz §2 Abs. 1 Satz 1 definiert wie folgt: „Arbeitszeit... ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen.“

Eine ausführliche Abgrenzung des Begriffes Arbeitszeit ermöglicht die Unterteilung in:⁶⁸

- arbeitsgebundene Zeit mit den Elementen
 - Arbeitszeit
 - Ruhepausen
 - Zeit zum Umziehen, Waschen etc. – sofern nicht in der Arbeitszeit enthalten
 - Wegezeit sowie

- arbeitsfreie Zeit mit den Elementen
 - tatsächliche Freizeit

⁶⁷ Vgl. Drumm, Hans Jürgen, Personalwirtschaft, 2005, S. 173 und Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 412

⁶⁸ Vgl. Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 412

- Zeit zur Befriedigung physiologischer Bedürfnisse wie Essen, Waschen etc.
- Schlafzeit

Weiterhin besitzt die Arbeitszeit mehrere Dimensionen, die sich auf drei Ebenen darstellen lassen:⁶⁹

1. Uniformität und Differenzierung des Geltungsbereiches

Gesetzliche Mindestvereinbarungen gelten für alle Arbeitnehmer gleich, aber betriebliche Vereinbarungen können diese für den Betrieb differenzieren.

2. Starrheit und Flexibilisierung als Arbeitszeitvariation

Starr festgelegter Arbeitszeitbeginn oder gewisse Freiheit durch Gleitzeitregelung mit fester Kernarbeitszeit.

3. Kollektivität und Individualisierung der Arbeitszeitvariation und des Geltungsbereiches

Die Höchstarbeitszeit für Jugendliche ist gesetzlich strenger gefasst als für alle anderen Arbeitnehmer. Damit ist sie sowohl eine starre wie auch eine differenzielle Regelung. Weiterhin gilt sie kollektiv für alle Jugendlichen.

Nachdem nun der Begriff Arbeitszeit bekannt ist, kann auch Arbeitszeitflexibilisierung erklärt werden. Allgemein fallen darunter alle Regelungen, die eine Abweichung von der Normalarbeitszeit darstellen. Dabei ist die Normalarbeitszeit durch einen festgesetzten Arbeitsbeginn, ein festgesetztes Arbeitsende und eine festgelegte Tages- und Wochenarbeitsdauer gekennzeichnet.⁷⁰

Als Oberbegriff für die nicht starr festgelegten Arbeitszeiten verwendet man drei Begriffe: dynamische, variable und flexible Arbeitszeit.⁷¹ Die Abweichungen betreffen dabei die Länge (Chronometrie) oder die Lage (Chronologie) der Arbeitszeit. Die Länge bezieht sich auf die vom Arbeitnehmer zu leistende Arbeitsmenge innerhalb eines Zeitraums. Die Lage ist die Festlegung dieser Menge innerhalb des Zeitraums. Bei den Zeiträumen kann man weiterhin zwischen Regelungen innerhalb eines Tages (Mikroebene) bzw. innerhalb einer Woche, eines Monats, eines Jahres (Mesoebene) bzw. innerhalb eines Lebens (Makroebene) unterscheiden.⁷²

⁶⁹ Vgl. Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S. 395f. und Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 412

⁷⁰ Vgl. Drumm, Hans Jürgen, Personalwirtschaft, 2005, S. 191 und Bullinger, H.-J., Flexibilisierung der Arbeitszeiten, 1989, S. 17

⁷¹ Vgl. Bullinger, H.-J., Flexibilisierung der Arbeitszeiten, 1989, S. 17

⁷² Vgl. Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 412 und Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S. 389f.

4.4 Ziele der Flexibilisierung

Für die Unternehmen bieten flexible Arbeitszeiten die Möglichkeit, die Mitarbeiter entsprechend der Auftragslage einzusetzen. Damit können Zeiten von Unter- oder Überbeschäftigung vermieden und schneller auf veränderte Markt- und Kundenerfordernisse reagiert werden.⁷³ Gleichzeitig erfolgt eine bessere Auslastung des Sachkapitals, zum Beispiel der Produktionsmaschinen, und eine Steigerung der Effizienz der Arbeitszeit. Darüber hinaus kann die Fluktuationsrate der Mitarbeiter gesenkt werden, indem keine Entlassungen in vorübergehend schwierigen Zeiten notwendig sind und somit die Stabilität des Arbeitsplatzes gesichert werden.⁷⁴ Gleichzeitig kann durch flexible Modelle die Bindung qualifizierter Arbeitnehmer sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation erhöht werden, was zu einer Steigerung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt führt. Dies alles sorgt für eine bessere Wettbewerbsfähigkeit auf den sich schnell wandelnden, globalen Märkten.⁷⁵

Bei der Ausgestaltung des Arbeitszeitmodells sollten neben den betrieblichen Erfordernissen auch die Wünsche der Arbeitnehmer berücksichtigt werden. Denn ohne diese Verknüpfung können Ausweichreaktionen erfolgen, welche die Arbeitsproduktivität beeinträchtigen.⁷⁶

Arbeitnehmern bieten flexible Arbeitszeitmodelle die Möglichkeit, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können. Sie ermöglichen beispielsweise das „Ansparen“ von Freizeit, die dann für private Zwecke verwendet werden kann. Damit ist Freizeit planbar und kann effektiver genutzt werden.⁷⁷ Weiterhin kann eine flexible Lebenszeitgestaltung betrieben werden, beispielsweise durch einen flexiblen Übergang in den Ruhestand, und die Arbeitnehmer gewinnen durch die Mitbestimmung bei der Lage und Dauer der persönlichen Arbeits- und Freizeit mehr Zeitsouveränität. Durch flexible Arbeitszeitmodelle können Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit an die individuellen Lebensumstände anpassen und die Sicherung des Arbeitsplatzes wird gestärkt.⁷⁸

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die verschiedenen Ziele und Zielebenen.

⁷³ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Längere Arbeitszeiten, 2004, S. 27 und Plank, Oliver, Innovative Arbeitszeitmodelle, 2001, S. 645

⁷⁴ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 303 und Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 412

⁷⁵ Vgl. Plank, Oliver, Innovative Arbeitszeitmodelle, 2001, S. 645 und Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S. 391

⁷⁶ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Längere Arbeitszeiten, 2004, S. 28

⁷⁷ Vgl. Hildebrandt, Eckart, Balance, 2004, S. 55f. und Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S.391

⁷⁸ Vgl. Plank, Oliver, Innovative Arbeitszeitmodelle, 2001, S. 645 und Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 303

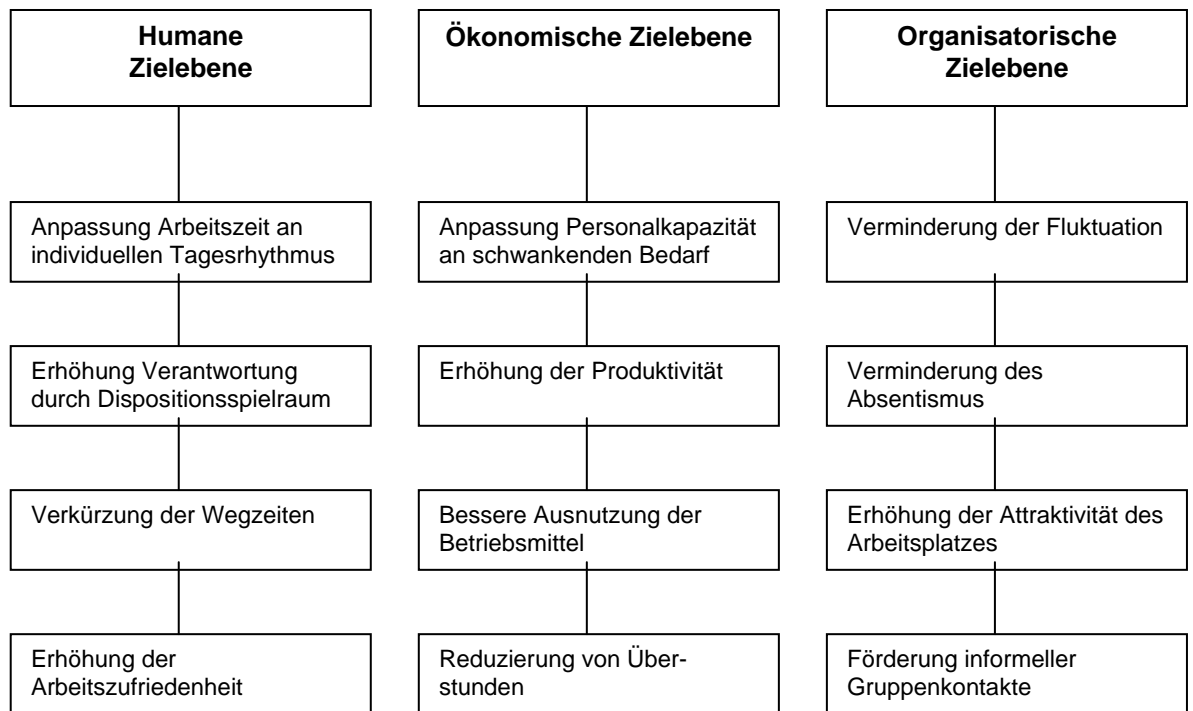


Abbildung 9: Ziele flexibler Arbeitszeitstrukturen

Quelle: Bullinger, H.-J., Flexibilisierung der Arbeitszeiten, 1989, S. 20.

4.5 Debatte um die Verkürzung bzw. Verlängerung der Arbeitszeiten

Die Entwicklung der Arbeitszeiten in Deutschland ging bisher nur in eine Richtung: Verkürzung der Wochenarbeitszeiten. Seit einigen Monaten wird nun in der Politik jedoch über Verlängerungen nachgedacht. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund hoher Arbeitslosigkeit und wachsender Überstundenberge diskutiert. Man erhofft sich von Arbeitszeitverlängerungen positive Wachstums- und Beschäftigungseffekte. Erreicht werden soll dies durch längere Regelarbeitszeiten ohne Lohnausgleich, also durch eine Senkung der Lohnkosten durch die Hintertür.⁷⁹

Die bisherigen Befunde von theoretischen und empirischen Forschungen zu den Wirkungen von Arbeitszeitveränderungen auf die Beschäftigungsentwicklung sind kontrovers bzw. nicht eindeutig. So haben Simulationsstudien mit ökonometrischen Modellen ergeben, dass Arbeitszeitverkürzungen mit und ohne Lohnausgleich die Beschäftigungsentwicklung fördern können. Nach anderen Untersuchungen werden die positiven Effekte auf Grundlage solcher Modelle überschätzt. Betrachtet man kurz-

⁷⁹ Vgl. Seifert, Hartmut, Längere Arbeitszeiten, 2003, S. 644 und Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Arbeitszeitpolitik, 2004, S. 1

und langfristige Effekte getrennt, so löst sich dieser Widerspruch auf. Kann man bei Arbeitszeitverkürzungen anfänglich einen positiven Beschäftigungseffekt beobachten, so wird dieser je nach Höhe des Lohnausgleich auf lange Sicht durch negative Effekte (insbesondere Arbeitskosteneffekte) abgeschwächt.⁸⁰

Analog zu den Arbeitszeitverkürzungen kann man bei Verlängerungen mit spiegelbildlichen Wirkungen rechnen. So würde eine Verlängerung der Regelarbeitszeit ohne Lohnausgleich bei dem aktuellen Beschäftigungsstand zwar rechnerisch ein größeres Arbeitsstundenvolumen und damit eine größere Produktion ermöglichen, allerdings dürften diese zusätzlichen Stunden nur eine unterproportionale Outputerhöhung und Lohnstückkostensenkung bewirken. Denn im Moment fehlt es vor allem an der notwendigen Güternachfrage, welche im wesentlichen die betrieblichen Aktivitäten beschränkt. Zusätzlich sinkt mit zunehmender Stundenzahl die durchschnittliche Produktivität der Beschäftigten und es können Motivationsverluste auftreten.⁸¹ Also ist die Wahrscheinlichkeit, dass die auf Grund von Arbeitszeitverlängerungen erweiterte Produktion nicht oder nur teilweise auf entsprechende Nachfrage trifft größer als ein durch Kostensenkungen erzielter sich selbst tragender Aufschwung. In der Folge müssten die Unternehmen aber wieder die Produktion verringern und mit Arbeitszeitverkürzungen reagieren oder einen Teil der Belegschaft entlassen. Es wäre also nichts gewonnen.⁸²

Des weiteren muss man bei einer Verlängerung der Arbeitszeiten mit einer Kompensation durch andere Arbeitszeitkomponenten rechnen, beispielweise dem Rückgang von Überstunden, dem Abbau von Salden auf Arbeitszeitkonten, der Zunahme von Kurzarbeit und dem Rückgang von Nebentätigkeiten. Gleichzeitig wird durch Arbeitszeitverlängerungen der Einstellungsdruck auf die Unternehmen abgeschwächt und Firmen, die bereits Kurzarbeit angeordnet haben, könnten Entlassungen vornehmen. Kurzfristig würde also ein geringerer Einstellungsbedarf und ein erhöhter Entlassungsdruck die Beschäftigungsentwicklung bremsen und die Konsumnachfrage schwächen.⁸³

Betrachtet man nun das Kostensenkungspotential von Arbeitszeitverkürzungen, so können durch geringere Arbeitskosten auch die Preise gesenkt werden. Damit wäre

⁸⁰ Vgl. Heckmann, Markus / Schank, Thorsten, Kehrtwende, 2004, S. 514f. und Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Arbeitszeitpolitik, 2004, S. 2f.

⁸¹ Vgl. Hans Böckler Stiftung, Jobkiller, 2005, S. 1 und Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Längere Arbeitszeiten, 2004, S. 12

⁸² Vgl. Seifert, Hartmut, Längere Arbeitszeiten, 2003, S. 648

⁸³ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Arbeitszeitpolitik, 2004, S. 3

auf Einzelbetriebsebene ein Wachstums- und Beschäftigungseffekt möglich, der jedoch zu Lasten der Konkurrenten ohne Kostensenkungspotential geht. Damit ändert also eine allgemeine und uniforme Arbeitszeitverlängerung bei allen Betrieben die Wettbewerbsposition im Inland im Ganzen nicht. Denkbar wären Vorteile gegenüber ausländischen Konkurrenten, die jedoch durch den internationalen Wettbewerb allmählich ausgeglichen werden. Analog gilt dies für mögliche langfristige Wirkungen aus dem Standortvorteil „längere Arbeitszeiten“ mit Blick auf den „Ex- bzw. Import“ von Arbeitsplätzen infolge grenzüberschreitender Investitionstätigkeit.⁸⁴

Neben den direkten Effekten, können Arbeitszeitverlängerungen das Wirtschaftswachstum und die Beschäftigung aber auch indirekt, durch die zeitlichen Bedingungen für berufliche Weiterbildung und damit für Investitionen in Humankapital, beeinflussen. In der modernen Wachstumstheorie stellen zeitliche und monetäre Investitionen in die Bildung einen wichtigen wirtschaftlichen Entwicklungsfaktor dar, durch den die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft gefördert, die Arbeitsproduktivität gesteigert und die Erträge und Einkommen erhöht werden können. Doch dies erfordert Zeit. Bereits heute müssen Beschäftigte 20 bis 25% ihrer Freizeit für betriebsnotwendige Weiterbildungsmaßnahmen beisteuern. Nicht eingerechnet sind hierbei die zusätzlichen, privaten Aufwendungen zur Förderung der Karrierechancen. Da allgemein mit steigendem Zeitaufwand für Weiterbildung gerechnet wird, müssen entweder die Unternehmen einen größeren Anteil der Arbeitszeit oder die Beschäftigten noch mehr Freizeit zur Verfügung stellen. Werden nun noch die generellen Arbeitszeiten verlängert, könnten die Investitionen in Humankapital behindert werden.⁸⁵

Es lässt sich also generell festhalten, dass Arbeitszeitverlängerungen ohne (vollständigen) Lohnausgleich durch die veränderten relativen Preise der Produktionsfaktoren die Beschäftigungsintensität des Wachstums erhöhen können. Jedoch brauchen die damit verbundenen Substitutionsvorgänge und Strukturveränderungen Zeit, so dass die Effekte erst langfristig spürbar werden. Die Ausführungen zeigen, dass in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation generelle Arbeitszeitverlängerungen am Arbeitsmarkt kurzfristig nicht weiterhelfen. Man sollte dieses Thema jedoch vor dem Hintergrund des demographisch bedingten Arbeitskräfterrückgangs im Auge

⁸⁴ Vgl. Seifert, Hartmut, Längere Arbeitszeiten, 2003, S. 648 und Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, Arbeitszeitpolitik, 2004, S. 3f.

⁸⁵ Vgl. Heckmann, Markus / Schank, Thorsten, Kehrtwende, 2004, S. 518 und Seifert, Hartmut, Längere Arbeitszeiten, 2003, S. 649

behalten. Denn Arbeitszeitverlängerungen sind eine von mehreren Optionen, um drohendem Arbeitskräftemangel zu begegnen.⁸⁶

4.6 Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich – ein praktikables Modell ?

Nachfolgend werden die Ergebnisse einer Repräsentativerhebung im Auftrag des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bezüglich der voraussichtlichen Reaktionen auf eine fünfprozentige Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich dargestellt. Die Befragung fand im Herbst 2003 in Betrieben und Verwaltungen in Deutschland statt. So bewerten 31% der Betriebe in den alten Bundesländern (mit 45% der Beschäftigten) und 23% der Betriebe in den neuen Bundesländern (mit 28% der Beschäftigten) diesen Vorschlag als positiv. Allerdings stehen rund 70% der Betriebe mit fast 60% aller Beschäftigten einer Arbeitszeitverlängerung unentschieden bzw. negativ gegenüber. In den neuen Bundesländern ist dies stärker ausgeprägt als in den Altländern. Einer Verlängerung mit Lohnausgleich stehen immerhin noch 13% der Unternehmen in den alten Bundesländern und 9% in den neuen Bundesländern positiv gegenüber, wobei jedoch 20% aller Befragten diesen Vorschlag negativ einschätzen.⁸⁷

Betrachtet man nun die bevorzugte Form einer Arbeitszeitverlängerung, so steht eine Verlängerung der Wochenarbeitszeiten bei Großunternehmen an erster Stelle. Kleinere Betriebe favorisieren eine Verkürzung des tariflichen Jahresurlaubs. Insgesamt ein Drittel der Unternehmen würde eine Kombination aus längerer Wochenarbeitszeit und verkürztem Jahresurlaub präferieren. Unterschiedliche Vorlieben gibt es auch zwischen den alten und neuen Bundesländern. So bevorzugen Betriebe in den Altländern längere Wochenarbeitszeiten, während Unternehmen in den neuen Ländern aufgrund der ohnehin längeren Arbeitszeiten eine Verkürzung des Jahresurlaubs favorisieren.⁸⁸

Arbeitszeitverlängerungen haben auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Hier sind vor allem die erwarteten Beschäftigungseffekte von Bedeutung. So würden drei Viertel der Unternehmen bei einer Verlängerung ohne Lohnausgleich etwa gleich viel Personal wie bisher beschäftigen. Nur 3% der Betriebe mit 5% der Beschäftigten rechnen mit einem positiven Beschäftigungseffekt, während 6% der Betriebe mit 12% aller Beschäftigten einen negativen Effekt erwarten. Der Saldo zwischen Zu- und

⁸⁶ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, *Längere Arbeitszeiten*, 2004, S. 13 und 15

⁸⁷ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, *Arbeitszeitpolitik*, 2004, S. 5 und Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, *Längere Arbeitszeiten*, 2004, S. 15ff.

⁸⁸ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, *Arbeitszeitpolitik*, 2004, S. 5f.

Abnahmen ist also negativ. Wobei vor allem Großunternehmen auf eine Arbeitszeitverlängerung mit weniger Beschäftigung reagieren würden.⁸⁹

Die Vorteile einer Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich sehen Unternehmen vor allem in geringeren Personalkosten, in einer möglichen Steigerung der Erträge und Qualität des Angebots sowie in der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Sicherung des Standortes.⁹⁰

Als Nachteile befürchten die Unternehmen eine geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern, verbunden mit Motivationsproblemen und einer sinkenden Stundenproduktivität. Vor allem kleine Unternehmen sehen dies als Nachteil, während Großunternehmen diesem Aspekt keine große Bedeutung beimessen. Negative Auswirkungen auf die Konsumnachfrage durch den faktischen Lohnverzicht bei einer Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich befürchten mehr Unternehmen in den neuen Bundesländern als in den Altländern.⁹¹

⁸⁹ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, *Längere Arbeitszeiten*, 2004, S. 19

⁹⁰ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, *Arbeitszeitpolitik*, 2004, S. 5

⁹¹ Vgl. Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne, *Arbeitszeitpolitik*, 2004, S. 5

5. Modelle flexibler Beschäftigung im Überblick

Die untenstehende Grafik nach Fauth-Herkner zeigt im Überblick die eingesetzten Arbeitszeitmodelle differenziert nach dem möglichen Arbeitsvolumen und dem praktischen Gestaltungszeitraum. Dabei wird in Vollzeit- und Teilzeitmodelle sowie starre und flexible Modelle unterschieden. Während bei starren Modellen ein fester Zeitraum definiert ist, in welchem die Arbeitszeit geregelt wird, betrachten flexible Arbeitszeitmodelle die Lebensarbeitszeit eines Mitarbeiters. Der Trend geht nach wie vor hin zu flexiblen Modellen.⁹²

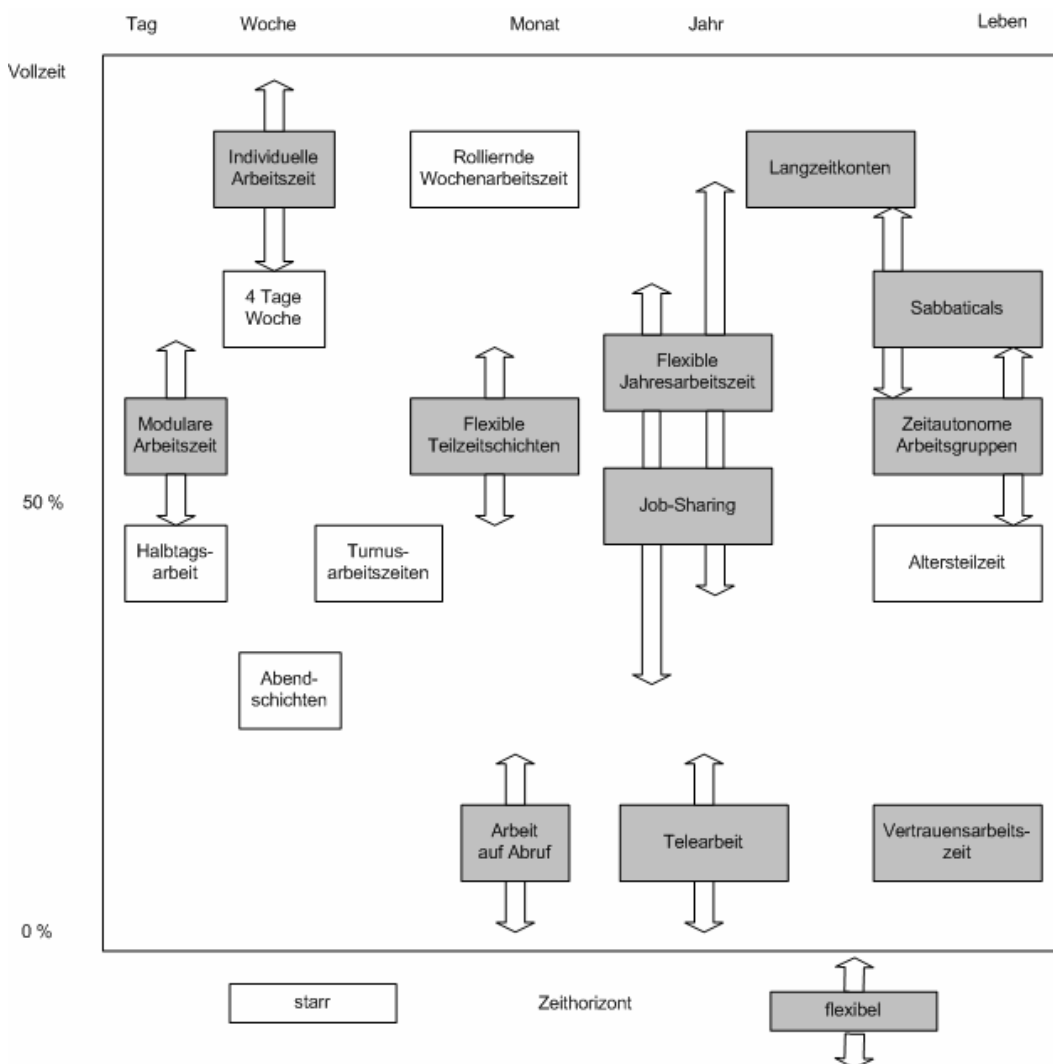


Abbildung 10 : Innovative Arbeitszeitmodelle

Quelle: Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197.

⁹² Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 196f.

Im Anschluss an diesen graphischen Überblick werden nun die einzelnen Modelle, ausgehend von den starren Modellen hin zu den flexiblen, ausführlicher vorgestellt sowie Voraussetzungen, Chancen und Risiken betrachtet.

5.1 Starre Arbeitszeitmodelle

a) Abend- und flexible Teilzeitschichten

Abend- und flexible Teilzeitschichten werden in Schichtbetrieben eingesetzt, wenn die Erweiterung um eine volle Schicht nicht sinnvoll ist. Sie dienen der Verlängerung der Betriebszeit und der intensiven Nutzung der Produktionsanlagen. Sie helfen Zeiten mit hohem Arbeitsanfall zu bewältigen und Pausenzeiten zu überbrücken. Den Vorteilen steht jedoch der erhöhte Organisationsaufwand für die Planung und Durchführung gegenüber. Zusätzlich müssen bei Zusatzschichten genügend Arbeitsplätze vorhanden sein.⁹³ Bei diesem Modell können sich die Mitarbeiter eine Schicht auswählen bzw. ist auch eine variable Gestaltung durch Schichtwechsel möglich.⁹⁴

b) Teilzeitarbeit

Gesetzliche Regelungen zur Teilzeitarbeit finden sich in den §§1 bis 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Diese definieren beispielsweise den Begriff des Teilzeitarbeitnehmers und des befristet Beschäftigten, das Recht auf Verringerung der Arbeitszeit und enthalten spezielle Vorschriften für Arbeit auf Abruf und Arbeitsplatzteilung. Grenzen ergeben sich aus den §§3 und 5 des Arbeitszeitgesetzes bezüglich Höchstarbeits- und Ruhezeiten.⁹⁵ Mit dem Begriff Teilzeitarbeit werden Arbeitsverhältnisse bezeichnet, deren Arbeitszeit kleiner als die übliche Regelarbeitszeit im Unternehmen ist. Mit diesem Modell können individuelle Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich vereinbart werden. Die Ausgestaltung kann dabei nach Wunsch des Beschäftigten und betrieblichem Bedarf geschehen bzw. können auch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle integriert werden.⁹⁶

Dieses Modell setzt jedoch voraus, dass die Arbeitsaufgabe Teilzeit zulässt und somit eine zeitliche Entkoppelung und Vertretung möglich ist. Für das Unternehmen bietet sie eine erhöhte Flexibilität und Mitarbeitermotivation, eine Reduktion von Fehlzeiten und

⁹³ Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 200 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 196

⁹⁴ Vgl. Herbes, Marie-Thérèse, Teilzeit-Analyse, 1995, S. 8

⁹⁵ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 306

⁹⁶ Vgl. Pelzner, Maren / Scheddler, Albrecht / Widlak, Dr. Harald, Teilzeit- und Befristungsgesetz, 2001, S. 11 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198

Fluktuation sowie eine größere Bindung und bessere Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter. Der Arbeitnehmer kann durch Teilzeitarbeit den Beruf und die Familie besser vereinbaren und hat damit eine bessere Work-Life-Balance.⁹⁷

Teilzeitarbeit stellt aber auch neue Anforderungen an den Betrieb und die Mitarbeiter. So entsteht ein größerer Informations- und Kommunikationsbedarf. Die Transparenz der Arbeitszeiten nach innen (Mitarbeiter) und nach außen (Kunden, Lieferanten ect.) muss gewährleistet sein. Das Unternehmen hat erhöhte Fort- und Weiterbildungskosten sowie einen größeren Verwaltungsaufwand (Gehaltsabrechnungen, Beurteilungen).⁹⁸

Neben dem allgemeinen Teilzeitmodell gibt es viele verschiedene Ausprägungen. So wird in der klassischen Teilzeit die tägliche Arbeitszeit reduziert und diese festgelegte Zeit dann gleichmäßig auf alle Wochentage verteilt. Bei der variablen Teilzeit wird die wöchentliche Arbeitszeit reduziert, aber nicht gleichmäßig auf alle Arbeitstage, sondern nur auf einzelne Tage verteilt. Dabei kann die Arbeitszeit täglich, wöchentlich oder monatlich variieren. Daneben gibt es noch die Möglichkeit der Teilzeit Ansparung. Der Mitarbeiter arbeitet Vollzeit, erhält aber nur für einen Teil der Zeit die Vergütung. Die Differenz wird in einem Langzeitkonto in Form von Geld- oder Zeitguthaben angespart und kann zu einem späteren Zeitpunkt nach Absprache in Freizeit umgewandelt werden. In dieser Freizeit erhält der Mitarbeiter dann die angesparte Vergütung ausgezahlt, also ein Teilzeitgehalt für Zeiten der Nichtbeschäftigung. Als letzte Form soll hier die Saisonarbeit vorgestellt werden. Dabei ist der Arbeitnehmer ganzjährig in einem Arbeitsverhältnis mit gleichbleibender Grundvergütung (auf Basis einer Teilzeittätigkeit) beschäftigt. In Zeiten großer Arbeitsbelastung ist der Mitarbeiter ohne höhere Vergütung entsprechend länger tätig, da er in Zeiten geringer oder keiner Arbeitsbelastung frei hat und weiterhin seine Grundvergütung bekommt.⁹⁹

c) Halbtagsarbeit

Halbtagsarbeit ist das populärste Teilzeitmodell. Die Arbeitszeit ist dabei auf die Hälfte reduziert. Eine Vollarbeitsstelle kann somit auf 2 Teilzeitkräfte aufgeteilt werden. Dabei wird die Arbeitszeit stundenweise auf die volle Arbeitswoche verteilt. Die Mitarbeiter vereinbaren dabei fest eine bestimmte Lage der Arbeitszeit, die dann auch starr eingehalten werden muss, zum Beispiel vormittags, nachmittags, abends. Dieses

⁹⁷ Vgl. Drumm, Hans Jürgen, Personalwirtschaft, 2005, S. 184f. und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198

⁹⁸ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198

⁹⁹ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 306

Modell ist dann einsetzbar, wenn der Stellenzuschnitt mit halbem Arbeitsaufkommen bzw. die Stellenbesetzung mit zwei Halbtagskräften möglich ist. Wichtig ist dabei, dass die Kommunikation der beiden Teilzeitkräfte bezüglich der Übergabe der offen gebliebenen Arbeiten funktioniert. Durch die starre Einhaltung der Arbeitszeiten wird eine bedarfsgerechte Einsatzplanung erschwert und die Besetzung am Nachmittag kann schwierig sein.¹⁰⁰

d) Turnusteilzeit / Alternierende Arbeitswochen

Bei der Turnusteilzeit wird die Arbeitszeit in wechselnde Arbeitszeitrhythmen eingeteilt. So schließt sich beispielsweise an eine Woche Vollzeitarbeit eine Woche Freizeit an. Durch diesen regelmäßigen Wechsel zwischen Arbeits- und Freizeitwoche entsteht ein Teilzeitmodell, welches sich besonders zur Schaffung neuer Stellen eignet, wenn Teiltagsarbeit unpraktisch wäre. Wie bei allen Teilzeitmodellen erfordert die Turnusteilzeit eine aktive Planung der Arbeitsleistung sowie größere Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter, um eine reibungslose Übergabe von Tätigkeiten zu gewährleisten.¹⁰¹

e) Modulare Arbeitszeit

Bei der modularen Arbeitszeit wird die Betriebszeit in Zeitblöcke eingeteilt. Die Verteilung dieser Zeitblöcke regeln die Mitarbeiter untereinander. Vorteilhaft ist dieses Modell z.B. für Bereiche, in denen nicht zu jedem Zeitpunkt dieselbe Mitarbeiterstärke notwendig ist. Hier kann durch die Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeit eine bessere Auslastung erreicht werden. Bei der Umsetzung ist darauf zu achten, dass die ermittelte Mindestbesetzung gewährleistet ist und die Besetzung unattraktiverer Zeitmodule gerecht geschieht. Für das Unternehmen bietet dieses Modell die Möglichkeit einer leichteren und bedarfsgerechten Personaleinsatzplanung sowie Ausgleichsmöglichkeiten für Stosszeiten. Der Arbeitnehmer kann die Lage seiner Arbeitszeiten selber bestimmen und an seine Bedürfnisse anpassen.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Herbes, Marie-Thérèse, Teilzeit-Analyse, 1995, S. 8 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

¹⁰¹ Vgl. Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 413 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197f.

¹⁰² Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198 und Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 413

f) Vier-Tage-Woche

Dieses Modell wird besonders von Mitarbeitern gewünscht, welche einen langen Anfahrtsweg zum Arbeitsplatz haben. Die Ausgestaltung kann mit einem rollierenden freien Tag oder flexibel im Rahmen einer Personaleinsatzplanung erfolgen. Damit dieses System erfolgreich ist, ist eine gute Teamabstimmung und eine transparente Einsatzplanung notwendig. Die Vier-Tage-Woche kann durch die kollektive Arbeitszeitreduzierung zur Beschäftigungssicherheit beitragen und erhöht für die Mitarbeiter den Freizeitnutzen bei gleichzeitiger Reduzierung der Fahrtzeiten und –kosten. Nachteilig ist bei diesem Modell der nicht arbeitsanfallgerechte Personaleinsatz und die Gefahr der Personalausdünnung an beliebten freien Tagen wie Freitag oder Montag.¹⁰³

g) Individuelle Arbeitszeit

Individuelle Arbeitszeit bedeutet eine vertragliche Reduzierung der Arbeitszeit, obwohl der Mitarbeiter weiterhin Vollzeit arbeitet. Die Differenzarbeitszeiten werden aufgespart und können durch den Mitarbeiter en bloc als Freizeitausgleich genommen werden. Um dieses Modell einsetzen zu können, benötigt das Unternehmen genügend freie Mitarbeiterressourcen, um in den Freizeiten arbeitsfähig zu bleiben. Wie bei vielen Teilzeitmodellen ist auch hier die Abstimmung der beteiligten Mitarbeiter untereinander sehr wichtig, um die durchzuführenden Arbeiten zu koordinieren. Auch dieses Modell dient der Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Allerdings muss hier zusätzlich zur Urlaubsvertretung auch für eventuelle Freizeiten ein Ausgleich beim Personaleinsatz geplant werden.¹⁰⁴

h) Arbeit auf Abruf

Arbeit auf Abruf wird durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz geregelt und stellt eine Sonderform der Teilzeitarbeit dar. Im Rahmen des §12 dieses Gesetzes können Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbaren, dass die Arbeitsleistung entsprechend dem Arbeitsanfall zu erbringen ist. Dabei muss für die wöchentliche und tägliche Arbeitszeit eine bestimmte Dauer festgelegt werden.¹⁰⁵ Wird dies versäumt, gilt die bislang geleistete durchschnittliche wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit als das vertragliche Arbeitszeitbudget. Führt diese Rückschau zu keinem brauchbaren Ergebnis, dann gilt nach §12 Abs. 1 Satz 3 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes eine

¹⁰³ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

¹⁰⁴ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

¹⁰⁵ Vgl. Pelzner, Maren / Schedler, Albrecht / Widlak, Dr. Harald, Teilzeit- und Befristungsgesetz, 2001, S. 62 und Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 304f.

wöchentliche Arbeitszeit von zehn Stunden als vereinbart.¹⁰⁶ Fehlt die Festlegung der täglichen Arbeitszeit im Vertrag, muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmer mindestens drei aufeinander folgende Stunden in Anspruch nehmen. Wenn er dies nicht kann, sind die drei Stunden trotzdem zu vergüten. Zusätzlich ist der Arbeitnehmer zur Leistung nur verpflichtet, wenn ihm die Lage seiner Arbeitszeit mindestens vier Tage im Voraus mitgeteilt wird.¹⁰⁷ Dabei wird der Tag der Ankündigung nicht mitgezählt. Fällt der letztmögliche Ankündigungstag auf einen Samstag, Sonn- oder gesetzlichen Feiertag, wird der Werktag davor zum letzten Ankündigungstag. Wird die Ankündigungsfrist unterschritten, muss der Arbeitnehmer keine Leistung erbringen und es dürfen ihm keine Nachteile durch die Nichtleistung entstehen. Zusätzlich verfällt die nicht oder nicht ordnungsgemäß abgerufene Arbeitszeit zum Ende des Abrechnungszeitraumes. Dadurch gerät der Arbeitgeber in Annahmeverzug. Gibt es nun keine Betriebsvereinbarung, die eine Übertragung nicht gebrauchter Arbeitszeit in den nächsten Abrechnungszeitraum ermöglicht, muss der Arbeitgeber nach §615 BGB die nicht abgerufene Arbeitszeit trotzdem bezahlen.¹⁰⁸

Dieses Modell ist für Unternehmen mit stark schwankendem Arbeitsanfall geeignet. Es kann zur Überbrückung von Auslastungsspitzen beitragen, die mit regulärem Personalstand nicht zu bewältigen sind. Ein Vorteil ist die einfache Anwendbarkeit, da das Unternehmen selbstständig mit dem vorhandenen Personal auf Veränderungen der Auslastung reagieren kann. Problematisch kann jedoch die Anrechnung von Feier-, Urlaubs- und Krankheitstagen sowie die Einhaltung der Ankündigungsfristen sein. Weiterhin ist es erforderlich, dass für die auszuführenden Tätigkeiten keine langen Einarbeitungszeiten notwendig sind.¹⁰⁹

i) Rollierende Arbeitszeit / Wochenarbeit

Auch die rollierende Arbeitszeit wird durch die §§3 und 5 des Arbeitszeitgesetzes begrenzt. Sie dient dazu, Betriebs- und Öffnungszeiten abzudecken, die länger sind als die Arbeitszeit der Mitarbeiter. Dies ist häufig im Handel oder der Produktion der Fall. Dabei wird die Arbeitszeit ungleichmäßig auf und innerhalb der Wochentage bzw. Werktage verteilt. So kann beispielsweise durch einen rollierenden freien Tag trotz einer Vier-Tage-Woche an fünf Tagen gearbeitet werden. Dadurch wird die Betriebszeit von der Arbeitszeit entkoppelt. Zusätzlich kann damit auch eine faire Verteilung der

¹⁰⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Teilzeit, 2004, S. 22

¹⁰⁷ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 304f. und Pelzner, Maren / Schedler, Albrecht / Widlak, Dr. Harald, Teilzeit- und Befristungsgesetz, 2001, S. 62

¹⁰⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Teilzeit, 2004, S. 22f.

¹⁰⁹ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

Wochenendarbeit erreicht werden, da oftmals auch der Samstag mit einbezogen wird. Bei diesem Modell können die Mitarbeiter durch den vorhersehbaren freien Tag ihre Freizeit besser planen und effektiver nutzen.¹¹⁰

Kühl geht bei seine Differenzierung noch weiter und unterscheidet zusätzlich zu starren und flexiblen Modellen auch noch anhand der Einflussgrößen wie Länge, Lage, Dauer, Zeitraum (Mikro- / Meso- / Makroebene).¹¹¹ Nachfolgend wird zuerst seine Klassifizierung starrer Modelle vorgestellt. Die Grafik zu den flexiblen Modellen findet sich am Ende dieses Kapitels.

Bezugszeitraum	Mikroebene	Mesoebene			Makroebene
Bezugsgröße	Tag	Woche	Monat	Jahr	Leben
Länge	Höchst Arbeitszeit Starre Teiltagsarbeit (z.B. starre Halbtagsarbeit)	Mindestsonderurlaub (Mindestarbeitsbefreiung für besondere Anlässe) Starre Wochenarbeitszeit	Mindestbildungsurlaub Mindestsonderurlaub	Mindesterholungsurlaub Mindestkindererziehungsurlaub Mindestmutterschaftsurlaub	
Lage	Freischicht Frühschicht Nachtarbeit Nachtschicht Spätschicht Tagarbeit Tagschicht	Alternierende Arbeitstage (verschobene Arbeitstage) Feiertagsarbeit Sonntagsarbeit	Alternierende Arbeitswochen (verschobene Arbeitswochen)	Alternierende Arbeitsmonate (verschobene Arbeitsmonate)	Starre Ruhestandsgrenze Mindestarbeitsalter
Länge und Lage	Starre Pausenregelungen Teilzeitschicht (Kurzschicht)	Wochenendarbeit			

Abbildung 11: Variationsmöglichkeiten starrer Arbeitszeitformen

Quelle: Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 413

¹¹⁰ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 305 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198

¹¹¹ Vgl. Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 413f.

5.2 Flexible Arbeitszeitmodelle

a) Gleitzeit

Die Regelungen der §§3 und 5 des Arbeitszeitgesetzes zu Höchstarbeits- und Ruhezeiten grenzen auch bei der Gleitzeit die Gestaltungsmöglichkeiten ein. Trotzdem gibt es auch hier verschiedene Modelle. Bei der einfachen Gleitzeit legt der Arbeitnehmer in bestimmten Grenzen (Gleitspannen) Arbeitsbeginn und –ende selbst fest. Dabei ist die Dauer der täglichen Arbeitszeit jedoch fest vorgegeben und einzuhalten. Eine Ausdehnung oder Verkürzung der Arbeitszeit bzw. das Bilden von Zeitguthaben ist somit nicht möglich.¹¹²

Im Rahmen der qualifizierten Gleitzeit kann der Arbeitnehmer zusätzlich die Dauer der täglichen Arbeitszeit in vorgegebenen Grenzen bestimmen. Durch die freie Verteilung können Zeitguthaben oder –schulden gebildet werden, welche auf einem Zeitkonto für den Mitarbeiter verbucht werden. In einem bestimmten Zeitraum muss ein Ausgleich des Zeitkontos durch Mehrarbeit oder Freizeit erfolgen. Einschränkungen bezüglich der Zeiteinteilung bestehen in der Praxis meist durch sogenannte Kernzeiten, in denen eine Anwesenheitspflicht aller Mitarbeiter besteht. Zur Ermittlung vorhandener Zeitguthaben oder –schulden erfolgt in einem bestimmten Bezugszeitraum ein Abgleich zwischen geleisteter und tariflich oder einzelvertraglich vorgegebener Arbeitszeit.¹¹³

Als letztes Modell soll die variable Gleitzeit mit Gruppenabsprache vorgestellt werden. Dabei erfolgt die Abstimmung der Arbeitszeiten innerhalb einer Arbeitsgruppe und mit dem Vorgesetzten. Der Vorgesetzte steuert dabei den Personaleinsatz entsprechend des Arbeitsanfalls. Eine Kombination mit Ein-, Zwei- oder Mehrjahreszeitkonten zur Übertragung der Zeitsalden ist möglich. Zusätzlich können Regelungen bezüglich Höchstzeitguthaben oder –schulden sowie Mindestgrößen und Zeiträume für Einlösungen festgelegt werden.¹¹⁴

b) Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)

Gesetzliche Vorgaben zur KAPOVAZ finden sich in §12 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes, woraus ersichtlich wird, dass dies eine Abwandlung der Arbeit auf Abruf ist. Bei dieser Arbeitszeitform ist die Dauer der wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit

¹¹² Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 204 und Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 305

¹¹³ Vgl. Drumm, Hans Jürgen, Personalwirtschaft, 2005, S. 180 und Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 305

¹¹⁴ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 305

festgelegt, die Lage richtet sich jedoch nach dem betrieblichen Arbeitsanfall. Sie wird bevorzugt bei Unternehmen mit erheblichen Nachfrageschwankungen, beispielsweise Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, eingesetzt, um die Leerkosten des Personals zu minimieren. Gibt es keine konkrete Vereinbarung über die Arbeitszeitdauer, gilt wie bei der Arbeit auf Abruf eine wöchentliche Arbeitszeit von zehn Stunden als vereinbart. Es gelten weiterhin auch die anderen Regelungen für die Arbeit auf Abruf.¹¹⁵

c) Telearbeit

Kennzeichnend für die Telearbeit ist die Leistung eines Teils der Arbeitszeit von zu Hause aus. Die Bundesministerien für Arbeit und Sozialordnung, Wirtschaft sowie Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie definieren den Begriff wie folgt: Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden. Anhand der räumlichen, zeitlichen, vertraglichen und technischen Regelungen können verschiedene Organisationsformen der Telearbeit unterschieden werden.¹¹⁶

So spricht man von permanenter oder isolierter Telearbeit, wenn die gesamte Arbeit von einem dezentralen Bildschirmarbeitsplatz aus geleistet wird. Der Arbeitnehmer hat also keinen Arbeitsplatz im Unternehmen. Der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber erfolgt ausschließlich über Telefon und elektronische Medien und birgt dadurch die Gefahr der sozialen Isolation des Arbeitnehmers.¹¹⁷

Teleheimarbeit liegt vor, wenn nahezu ausschließlich am heimischen Arbeitsplatz gearbeitet und nur noch gelegentlich das Büro besucht wird. Zu Beginn der Telearbeitsära war diese Form häufiger anzutreffen, heute wird sie nur noch selten realisiert. Nachteile für den Arbeitnehmer sind in den fehlenden Kontakten zu anderen Mitarbeitern und der Gefahr des Verlustes der beruflichen Identität zu sehen.¹¹⁸

¹¹⁵ Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 205f. und Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 306

¹¹⁶ Vgl. Schröer, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 113

¹¹⁷ Vgl. Schröer, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 113

¹¹⁸ Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 194 und Büssing, Andre / Drodofsky, Anita / Hegendörfer, Katrin, Telearbeit, 2003, S. 13

Die alternierende Telearbeit wird durch einen regelmäßigen Wechsel zwischen zentralem Arbeitsplatz im Unternehmen und einem dezentralen zu Hause gekennzeichnet. Die Arbeitnehmer können die Aufteilung tage- oder stundenweise festlegen oder aber flexibel handhaben. Diese Form hat die Teleheimarbeit weitgehend abgelöst.¹¹⁹

Telearbeitsplätze in Gemeinschaftsbüros werden unter dem Begriff kollektiver Telearbeit zusammengefasst. Am bekanntesten sind Satelliten- oder Nachbarschaftsbüros. Dabei stellen die Satellitenbüros „Ableger“ oder auf Grund funktionaler Aspekte ausgelagerte Organisationseinheiten eines Unternehmens mit kunden- oder wohnortnahen Telearbeitsplätzen dar. Somit können mehrere Mitarbeiter einer Firma die Telekommunikationsinfrastruktur nutzen. Im Rahmen von Nachbarschaftsbüros unterhalten verschiedene Unternehmen einen Bürokomplex und stellen somit ihren Arbeitnehmern wohnortnahe Telearbeitsplätze zur Verfügung. Weitere Formen sind Teleservicecenter, Tele-Workcenter sowie Telezentren.¹²⁰

Mobile Telearbeitsplätze sind völlig oder weitestgehend ortsungebunden. Durch die modernen Technologien kann diese Form zum typischen Arbeitsverhältnis im Vertrieb und Außendienst werden. Die Arbeit wird dabei flexibel beim Kunden, zu Hause, in der Zentrale oder unterwegs im Zug, Flugzeug oder Hotel verrichtet.¹²¹

Zuletzt sei noch die off-shore Telearbeit erwähnt. Bei dieser Form wird die Telearbeit von Personen außerhalb der nationalen Grenzen ausgeführt. Beispielsweise kann in einem großen Konzern die Erfassung, Korrektur und Prüfung von Verkaufsaufträgen von einer ausländischen Firma vorgenommen werden. Dies kann technisch im online oder offline Betrieb erfolgen.¹²²

Die vertragliche Umsetzung von Telearbeit ist in verschiedenen Ausprägungen möglich. Dabei kann der Telearbeiter den Status eines Arbeitnehmers, eines Heimarbeiters bzw. dem Heimarbeiter Gleichgestellten oder eines freien Mitarbeiters bzw. selbstständigen Unternehmers innehaben. Die häufigste Form ist jedoch das Arbeitnehmerverhältnis, bei dem das Arbeits- und Sozialrecht mit ihren Vorschriften

¹¹⁹ Vgl. Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 113 und Büssing, Andre / Drodofsky, Anita / Hegendörfer, Katrin, Telearbeit, 2003, S. 14

¹²⁰ Vgl. Büssing, Andre / Drodofsky, Anita / Hegendörfer, Katrin, Telearbeit, 2003, S. 14 und Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 115f.

¹²¹ Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 195 und Büssing, Andre / Drodofsky, Anita / Hegendörfer, Katrin, Telearbeit, 2003, S. 14f.

¹²² Vgl. Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 116f. und Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 195

den Rechtsrahmen bilden. Für Heimarbeiter gilt das Heimarbeitsgesetz, welches an spezielle Voraussetzungen gebunden ist und deswegen relativ selten für Telearbeiter angewendet wird. Für freie Mitarbeiter oder Selbstständige gelten die privatrechtlichen Vorschriften des Dienst- oder Werkvertrages. Dabei steht beim Arbeits- oder Dienstvertrag die Leistung im Vordergrund, während beim Werkvertrag ein konkreter Erfolg geschuldet wird. Probleme können sich in der Abgrenzung von Selbstständigen und arbeitnehmerähnlichen Personen ergeben. So werden als arbeitnehmerähnliche Personen alle Beschäftigten bezeichnet, die zwar persönlich unabhängig, dafür aber wirtschaftlich abhängig von ihrem Arbeitgeber sind. Liegt im Rahmen eines Dienst- oder Werkvertrages keine persönliche Abhängigkeit vor, spricht man von einer Selbstständigkeit des Telearbeiters.¹²³

Die Telearbeit setzt moderne Kommunikationsmittel wie Computer, Fax und Telefon voraus und kann sowohl online als auch offline erfolgen. Die technische Anbindung lässt also entweder eine direkte Übertragung von Daten über eine Datenleitung zu bzw. werden die Daten per Datenträger ausgetauscht. Die Telearbeit stellt dabei auch hohe Anforderungen an die Selbstdisziplin der Mitarbeiter, da die Arbeitszeit frei einteilbar und das Ablenkungspotential größer ist.¹²⁴

d) Job-Sharing / Job-Splitting

Job-Sharing bzw. Arbeitsplatzteilung wird durch den §13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes definiert und ist eine weitere Sonderform der Teilzeitarbeit. Als Job-Sharing bezeichnet man die Besetzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere Arbeitnehmer. Dabei legen die Mitarbeiter die Dauer und Lage ihrer individuellen Arbeitszeit selbstständig fest.¹²⁵ Soweit untereinander Einigung herrscht, können innerhalb des Rahmens der Vollarbeitszeit alle Möglichkeiten individueller Arbeitszeitverteilung genutzt werden.¹²⁶ Beim Job-Sharing gibt es keine automatische Vertretung, da es grundsätzlich Sache des Arbeitgebers ist, seinen Betrieb so zu organisieren, dass die Arbeitsaufgaben trotz Krankheits- und Urlaubszeiten erledigt werden. Somit sind Vertragsgestaltungen, die dies vorsehen, unzulässig. Nach §13 Abs. 1 Satz 2 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes kann jedoch im Einzelfall eine Vertretung vereinbart werden. Neben den generellen Kündigungsschutzbestimmungen ist zusätzlich in

¹²³ Vgl. Büssing, Andre / Drodofsky, Anita / Hegendörfer, Katrin, Telearbeit, 2003, S. 16 und Schröer, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 115

¹²⁴ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

¹²⁵ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 306 und Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 203f.

¹²⁶ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

§13 Abs. 2 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes geregelt, dass ein Teammitglied nicht gekündigt werden darf, weil der andere Arbeitsplatzpartner ausscheidet.¹²⁷

Grundvoraussetzung für dieses Modell ist ein harmonisches Miteinander der Mitarbeiter, da sie sehr eng zusammen arbeiten müssen. Problematisch kann es daher sein, wenn eingespielte Teams sich aufgrund von Mitarbeiterfluktuation auflösen und wieder neu zusammengestellt werden müssen.¹²⁸

Auch beim Job-Sharing gibt es besondere Ausprägungen. So wird beim Job-Splitting eine Vollzeitstelle in zwei von einander unabhängige Teilzeitstellen geteilt. Im Gegensatz dazu wird beim Split-Level-Sharing zusätzlich zur Arbeitszeiteilung eine inhaltliche Teilung der Arbeitsaufgaben vorgenommen. So teilt sich beispielsweise eine Diplom-Kauffrau mit einem Juristen einen Arbeitsplatz und beide nehmen nur ihre spezifischen Aufgaben wahr. In der Ausgestaltung kann auch eine gemeinsame Entscheidungsfindung und Verantwortung vereinbart werden.¹²⁹

Beim Job-Pairing übernehmen die Arbeitnehmer eine gemeinsame Verantwortung für die Erledigung der Arbeit. Dies geschieht im Rahmen der selbstbestimmten zeitlichen und eventuell funktionalen Aufteilung des Vollzeitarbeitsplatzes. Wird mehr als ein Arbeitsplatz auf mehrere Mitarbeiter geteilt, spricht man von Job-Pools. Dadurch können größere Arbeitszeitanteile übernommen werden, was aus ökonomischer Sicht attraktiver ist. So kann bei einer Aufteilung von 3 Arbeitsplätzen auf 4 Mitarbeiter eine 30-Stunden-Woche vereinbart werden.¹³⁰

e) Jahresarbeitszeit

Auch hier gelten die Grenzen der §§3 und 5 des Arbeitszeitgesetzes. Bei der Jahresarbeitszeit sind zwei Gestaltungsmöglichkeiten anwendbar. Beim ersten Modell wird die Arbeitsleistung eines Jahres auf Grundlage von betrieblichen Analysen hochgerechnet und eine feste Anzahl Arbeitsstunden mit dem Mitarbeiter vereinbart. Dem Mitarbeiter wird es dann im Rahmen der geltenden Gesetze und der vertraglichen Vereinbarungen freigestellt, wann er seine Arbeitsstunden ableistet.¹³¹ So kann

¹²⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Teilzeit, 2004, S. 25f. und Pelzner, Maren / Scheddler, Albrecht / Widlak, Dr. Harald, Teilzeit- und Befristungsgesetz, 2001, S. 63f.

¹²⁸ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

¹²⁹ Vgl. Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S. 395 und Herbes, Marie-Thérèse, Teilzeit-Analyse, 1995, S. 9f.

¹³⁰ Vgl. Herbes, Marie-Thérèse, Teilzeit-Analyse, 1995, S. 9f. und Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 204

¹³¹ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 306

beispielsweise das Abrufen der Arbeitsleistung auf Basis einer kurzfristigen Kapazitätsplanung erfolgen. Obwohl die Leistung der vereinbarten Arbeitszeit im Jahresverlauf variiert, wird das Entgelt in zwölf gleichen Monatsraten gezahlt. Damit ist ein ununterbrochener sozialversicherungsrechtlicher Schutz gegeben.¹³²

Als zweites Modell ist die Führung eines Arbeitszeitkontos mit einem Ausgleichsrahmen von 12 Kalendermonaten möglich. Innerhalb dieser zwölf Monate können angefallenen Plus- und Minusstunden nach den betrieblichen Vorgaben ausgeglichen werden. Dabei kann zum Beispiel vorgesehen sein, dass Guthabestunden in größeren Blöcken abgebaut werden.¹³³

Vorteile der Jahresarbeitszeit liegen in der einfachen Anpassung des Mitarbeiter-einsatzes an die Auslastung sowie in der Reduzierung kostenintensiver Überstunden. Es ist jedoch eine aktive Planung und Steuerung der Arbeitszeiten notwendig, damit nicht große Salden an Arbeitszeiten zwischen den Jahren übertragen werden.¹³⁴

f) Vertrauensarbeitszeit

Bei der Vertrauensarbeitszeit wird durch den Arbeitgeber auf eine nachweisbare elektronische Erfassung der Arbeitszeit verzichtet. Die Mitarbeiter führen selbst Buch über ihre Stunden oder richten das Arbeitspensum selbstständig an der Auftragssituation aus. Bei dieser Arbeitszeitform liegt also das Augenmerk auf der Aufgabenerfüllung an Stelle von geleisteten Stunden.¹³⁵ Dies schafft eine Vertrauenskultur und unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Damit wird dem Ansammeln von Plusstunden entgegengewirkt und Kosten für die Zeiterfassung eingespart. Bei der Vereinbarung von Vertrauensarbeitszeit sind die Aufzeichnungspflichten nach §16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes zu beachten. Damit das System nicht zu Lasten der Mitarbeiter geht, muss eine ausreichende Personalkapazität vorhanden sein. Probleme ergeben sich bei langandauernden Arbeitsspitzen oder -tälern ohne kurzfristige Ausgleichsmöglichkeit.¹³⁶

¹³² Vgl. Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S. 392f. und Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Teilzeit, 2004, S. 27

¹³³ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 305

¹³⁴ Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 205 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

¹³⁵ Vgl. Rehmsmeier, Andrea, Zeit, 2004, S. 26 und Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 206

¹³⁶ Vgl. Rehmsmeier, Andrea, Zeit, 2004, S. 26 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 199

g) Altersteilzeit

Altersteilzeit kann nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz oder dem Altersteilzeitgesetz beansprucht werden und wird durch §3 und §5 Arbeitszeitgesetz mit den Regelungen zu Höchstarbeits- und Ruhezeiten begrenzt.¹³⁷ Sie ermöglicht einen fließenden Übergang in die Rente für Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr. Dies wird durch eine Halbierung der wöchentlichen Arbeitszeit über den Gesamtzeitraum der Regelung erreicht. Dieser Zeitraum muss dabei bis zum frühestmöglichen Eintrittszeitpunkt in die Altersrente reichen. Damit eignet sich dieses Modell, um Fachwissen eines älteren Mitarbeiters sukzessiv auf einen jüngeren Mitarbeiter zu übertragen. Voraussetzung hierfür ist, dass nicht das Blockmodell gewählt wird, bei dem nach der Arbeitsphase ohne gleitenden Übergang direkt die Freizeitphase beginnt. Der Arbeitnehmer kann mit dem Altersteilzeitmodell seine individuelle Arbeitszeit an die persönlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten anpassen und bleibt im Unternehmen integriert.¹³⁸

Die finanzielle Ausgestaltung der Altersteilzeit ist gesetzlich geregelt. So stockt der Arbeitgeber das Entgelt steuer- und sozialabgabenfrei um mindestens 20% auf, sodass der Arbeitnehmer mindestens 70% des vorherigen Nettoentgeltes erhält. Zusätzlich werden vom Unternehmen Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung entsprechend 90% der vorherigen Bezüge geleistet. Wird ein Arbeitsloser eingestellt oder ein Auszubildender übernommen, können für höchstens fünf Jahre die Aufstockungsbeiträge des Unternehmens vom Arbeitsamt erstattet werden. Bei Kleinunternehmen mit bis zu 50 Arbeitnehmern gilt eine erleichterte Wiederbesetzung. Die Altersteilzeit wird heute kritisch gesehen, da sie eine große Belastung für die Rentenversicherungssysteme darstellt. Ein weiterer Kritikpunkt ist der erhöhte Verwaltungsaufwand.¹³⁹

h) Zeitautonome Arbeitsgruppen

Die zeitautonome Arbeitsgruppe stellt eine Erweiterung des Job-Sharing-Ansatzes dar. Hier regelt die Arbeitsgruppe die Lage und Dauer von Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der betrieblichen Vorgaben wie minimale Präsenz- oder Ansprechzeiten, Lieferfristen oder Durchlaufzeiten. Dabei kann der Kompetenzumfang von der einfachen Regelung von Anwesenheiten bis hin zur Bestimmung der täglichen

¹³⁷ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 305 und Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Teilzeit, 2004, S. 31

¹³⁸ Vgl. Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 414 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 196f.

¹³⁹ Vgl. §3 Altersteilzeitgesetz und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

Arbeitszeit, der wöchentlichen Einsatzplanung, der Urlaubsregelung und der Arbeitszeitverteilung im Jahresverlauf reichen. Damit dieses Modell erfolgreich ist, bedarf es einer hohen Eigenverantwortung der Mitarbeiter und eines gut funktionierenden Teams. Am Anfang entsteht eine erhöhte Koordination für die Vorgesetzten, die nach und nach delegiert werden kann.¹⁴⁰

i) Sabbatical

Das Sabbatical ermöglicht einem Mitarbeiter längere, durchgehende Freizeitblöcke von beispielsweise 3 bis 12 Monaten zu nehmen. Auch hier gelten wieder die Regelungen der §§3 und 5 des Arbeitszeitgesetzes. Bei der Ausgestaltung sind zwei Varianten möglich. Beim ersten Modell arbeitet der Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum mehr als vereinbart ohne Lohnausgleich. Die zusätzlichen Stunden werden in einem Zeitkonto erfasst und können später in zusammenhängenden Blöcken nach Absprache in Freizeit umgewandelt werden. Während der Freistellung wird die vereinbarte Vergütung weiter gezahlt. Beim zweiten Modell arbeitet der Mitarbeiter Vollzeit, erhält aber eine Vergütung für eine Teilzeitbeschäftigung. Die Differenz wird als Zeit- oder Geldguthaben einem Langzeitkonto gutgeschrieben und kann dann als Sabbatical, längerer Urlaubsblock oder vorgezogener Ruhestand abgebaut werden. Vor allem leitenden Mitarbeitern werden diese Modelle angeboten. Mitarbeiter empfinden ein Sabbatical als motivierend und als Verhinderung des Burn-Out-Syndroms.¹⁴¹

k) Langzeit- / Lebensarbeitszeitkonten

Langzeit- / Lebensarbeitskonten stellen eine logische Erweiterung des Jahresarbeitszeitkontos dar. Der Zeithorizont wird hier auf das gesamte Arbeitsleben ausgedehnt.¹⁴² Dabei dienen Langzeitkonten der Optimierung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Durch die langfristige Ansparung von Zeitguthaben können längerer Urlaub, Zusatzausbildung, Elternteilzeit oder andere persönliche Ziele verwirklicht werden. Diese Form der Zeitkonten wird hauptsächlich in Großunternehmen zur Bindung qualifizierter Fachkräfte eingesetzt. Zum Schutz vor Insolvenz muss spätestens 27 Monate nach der ersten Gutschrift eine Absicherung erfolgen.¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 184f. und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 197

¹⁴¹ Vgl. Bährle, Ralph Jürgen, Flexible Arbeitszeit, 2003, S. 306 und Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198

¹⁴² Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198

¹⁴³ Vgl. Rott, Jürgen, Lebensarbeitszeitkonten, 2004, S. 214f. und Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S. 393

Lebensarbeitszeitkonten basieren auf dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen, dem sogenannten Flexi-Gesetz vom 6. April 1998. Es tangiert dabei als Artikelgesetz das Sozialversicherungs-, Steuer-, Arbeits- und Insolvenzrecht. Diese Konten dienen ausschließlich dem Vorruhestand. Die während des Arbeitslebens angesparten Freizeiten, dürfen nur direkt vor Beginn der gesetzlichen Altersrente verwendet werden. Deshalb sind diese Guthaben bei drohender Kurzarbeit auch nicht aufzulösen. Lebensarbeitszeitkonten werden ausschließlich in Geld geführt und sind vor oder während der Altersteilzeit zur Freistellung zu verwenden. Soweit es am Anfang vereinbart wurde, können überschüssige Guthaben kurz vor Beginn der Altersrente steuer- und sozialabgabenfrei in eine betriebliche Altersversorgung übertragen werden. Zusätzlich können Guthaben ganz oder teilweise ausgezahlt, an Dritte übertragen oder verkauft werden und es erfolgt eine nachgelagerte Besteuerung sowie eine einmalige Sozialbeitragspflicht. Damit sind sie die flexibelste Lösung zum Aufbau einer kapitalgedeckten Altersversorgung.¹⁴⁴

Bei beiden Modellen hat der Mitarbeiter den Vorteil, dass er seine Arbeitszeit gezielt seinen Lebensphasen (Familie, Langzeiturlaube) anpassen kann. Er bekommt jedoch weiterhin ein konstantes Gehalt. Voraussetzung ist die Zulässigkeit der Konten, beispielsweise laut Tarifvertrag. Bei der Umsetzung dieses Modells sind Zugriffsmechanismen auf das Arbeitszeitkonto zu definieren, um einen Kompromiss zwischen den kurzfristigen Arbeitsanforderungen des Unternehmens und den Vorstellungen des Mitarbeiters zu ermöglichen.¹⁴⁵

Die folgende Tabelle gibt noch einmal einen Überblick der verschiedenen Formen flexibler Arbeitszeitmodelle anhand der Klassifizierung von Kühl.

¹⁴⁴ Vgl. Rott, Jürgen, Lebensarbeitszeitkonten, 2004, S. 215

¹⁴⁵ Vgl. Fauth-Herkner, Angela, Modelle, 2002, S. 198

Bezugszeitraum	Mikroebene	Mesoebene			Makroebene
Bezugsgröße	Tag	Woche	Monat	Jahr	Leben
Länge	Gleitzeit Kurzarbeit Überarbeit (Mehrarbeit, Überstunden)	Bandbreitenarbeitszeit (Bandbreitenmodell)	Bandbreitenarbeitszeit (Bandbreitenmodell)	Bandbreitenarbeitszeit (Bandbreitenmodell)	Gleitender Einstieg ins Erwerbsleben Gleitender Übergang in den Ruhestand
Lage	Schichtwechselzeiten	Baukastenarbeitszeit (Baukastensystem)	Baukastenarbeitszeit (Baukastensystem)	Baukastenarbeitszeit (Baukastensystem)	Eintritt ins Erwerbsleben Eintritt in den Vorruhestand Flexible Ruhestandsgrenze
Länge und Lage	Arbeit auf Abruf Arbeitsbefreiung für besondere Anlässe Arbeitsplatzteilung (Gruppenarbeit/ Group jobs, Job Sharing, Tandemarbeit) Flexible Teiltagsarbeit Frei Arbeitszeit Freie Pausenregelungen Heimarbeit (incl. Telearbeit) Zeitausgleich (z.B. Gleitstunde)	Arbeit auf Abruf Arbeitsbefreiung infolge Krankheit Arbeitszeit a la Carte (Bestandteil des Cafeteria-systems) Betriebsurlaub Bildungsurlaub Erholungsurlaub Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit Sonderurlaub Zeitausgleich Zeitl. befristete Arbeit	Arbeit auf Abruf Arbeitsbefreiung infolge Krankheit Arbeitszeit a la Carte (Bestandteil des Cafeteria-systems) Betriebsurlaub Bildungsurlaub Erholungsurlaub Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit Sonderurlaub Zeitl. befristete Arbeit	Arbeit auf Abruf Arbeitsbefreiung infolge Krankheit Arbeitszeit a la Carte (Bestandteil des Cafeteria-systems) Betriebsurlaub Bildungsurlaub Erholungsurlaub Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit Kindererziehungsurlaub Langzeiturlaub (Sabbatical) Mutterschaftsurlaub (Mutterschutz) Saisonarbeit Sonderurlaub Zeitl. befristete Arbeit	Freie Lebensarbeitszeit (Lebensarbeitszeitvertrag) Lebensarbeitszeit a la Carte (Bestandteil des Cafeteriasystems)

Abbildung 12: Variationsmöglichkeiten durch flexible Arbeitszeitformen

Quelle: Kühl, Oliver, Arbeitszeit, 2002, S. 414

5.3 Verbreitung der Arbeitszeitregelungen

Wie bereits erwähnt, hat das Normalarbeitsverhältnis in Deutschland hauptsächlich durch die Hinwendung zur Teilzeitbeschäftigung an Bedeutung verloren. So hat sich der Anteil der Vollzeit Beschäftigten in der Zeit von 1985 bis 1998 von 60% auf 50% verringert, während der Anteil an Teilzeitarbeit auf 25% angestiegen ist. Ursachen hierfür sind der Mangel an Beschäftigung, der Strukturwandel in Richtung Dienstleistungsgesellschaft, eine zunehmende Erwerbsquote von Personen mit Beschäftigungspräferenzen sowie die institutionellen Rahmenbedingungen.¹⁴⁶

Bei der Verbreitung der Arbeitszeitregelungen in der Praxis ist auffällig, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten feste Arbeitszeiten bzw. Arbeitszeitkonten nutzt.

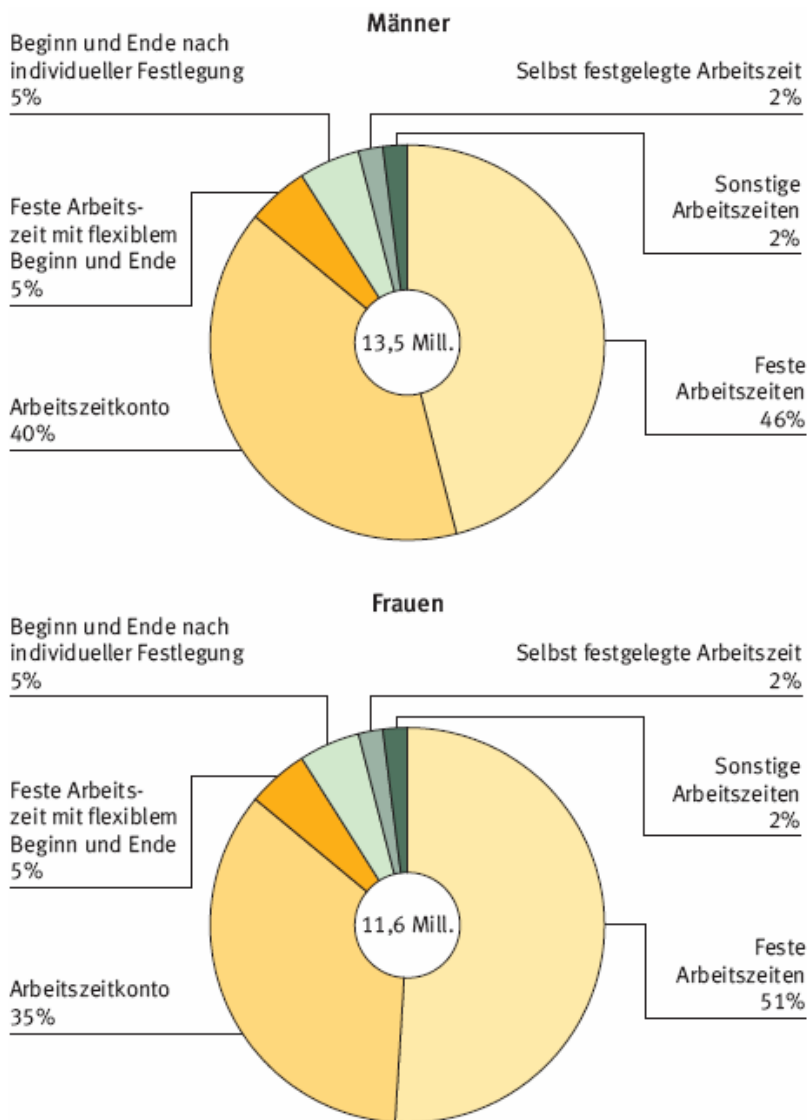


Abbildung 13: Abhängig Erwerbstätige nach Art der Arbeitszeitregelung

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, 2004, S. 48

¹⁴⁶ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Panorama, 2000, S. 16

6. Zeitarbeit

6.1 Definition

Die Definition von Zeitarbeit ergibt sich aus der Abgrenzung zum Normalarbeitsverhältnis. Im Gegensatz zum Normalarbeitsverhältnis sind bei der Zeitarbeit Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis nicht identisch. Ein Arbeitsverhältnis wird durch einen Arbeitsvertrag begründet, der zur vollen Übernahme von Pflichten und Risiken verpflichtet. Hingegen wird das Beschäftigungsverhältnis durch den Ort der tatsächlichen Erbringung der Arbeitsleistung gekennzeichnet. Dabei kann, wie bei der Zeitarbeit, eine dritte Partei involviert sein, der das Weisungsrecht übertragen wurde.¹⁴⁷

So schließt das Zeitarbeitsunternehmen einen Arbeitsvertrag mit dem Zeitarbeitnehmer (Arbeitsverhältnis), in dem bestimmt wird, dass die Arbeitsleistung regelmäßig bei einem dritten Unternehmen, dem Entleihunternehmen, erbracht wird (Beschäftigungsverhältnis). Das Überlassungselement unterscheidet also Normal- und Zeitarbeitsverhältnis.¹⁴⁸ Der Arbeitsvertrag wird dabei grundsätzlich unbefristet geschlossen und enthält die üblichen Leistungen wie Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- Pflege- und Unfallversicherung, bezahlten Urlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, gesetzlichen Kündigungsschutz und ähnliches.¹⁴⁹ Es findet somit eine Differenzierung der sonst üblicherweise gemeinsam wahrgenommenen Arbeitgeberfunktionen statt: die Zeitarbeitsfirma übernimmt als Arbeitgeber die arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Aufgaben, während dem Entleiher die fachlichen Weisungsbefugnisse übertragen werden.¹⁵⁰

Auf Basis des Überlassungselementes kann man Zeitarbeit auch als Tätigkeit eines selbstständigen Unternehmers definieren, der seine Arbeitnehmer zum Zwecke der Arbeitsleistung einem Dritten überlässt.¹⁵¹

Die vertraglichen Beziehungen werden in der folgenden Grafik veranschaulicht.

¹⁴⁷ Vgl. Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 5

¹⁴⁸ Vgl. Münchhausen, Gesa, Kompetenzentwicklung, 2005, S. 31f. und Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 5

¹⁴⁹ Vgl. Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V., Fakten Zeitarbeit, 2005

¹⁵⁰ Vgl. Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 53

¹⁵¹ Vgl. Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 5

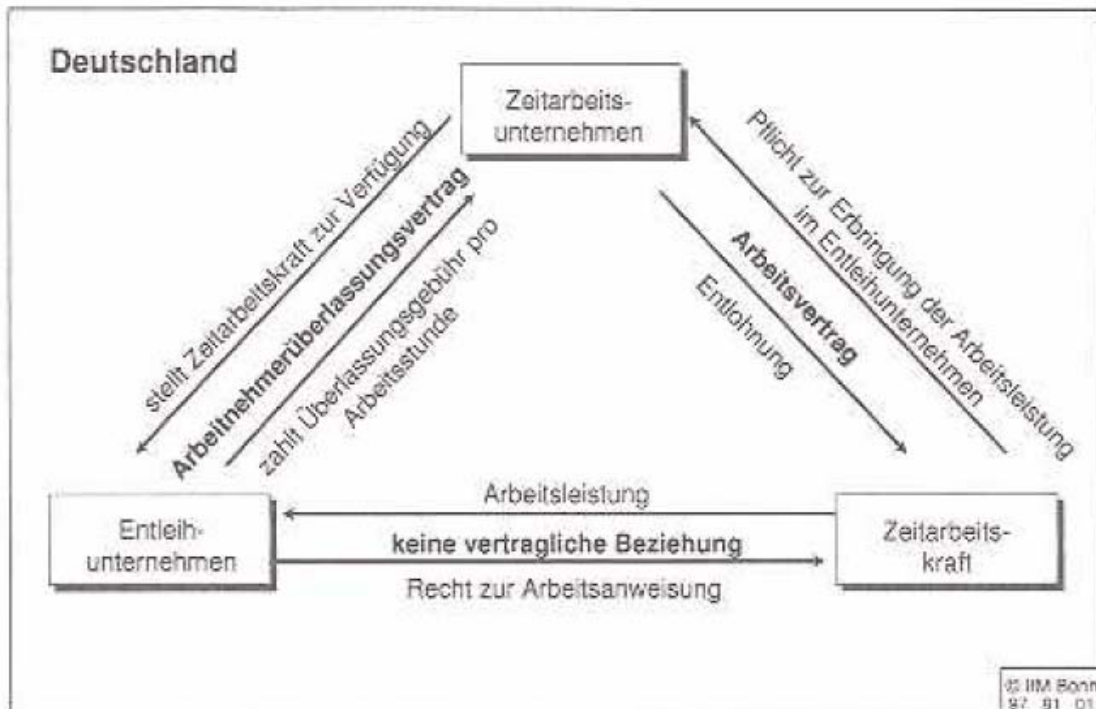


Abbildung 14: Vertragliche Beziehungen zwischen den an der Zeitarbeit Beteiligten

Quelle: Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 6

Zeitarbeitsunternehmen sind also Mittler zwischen Arbeitnehmer und Entleiher. Sie leisten einen wesentlichen Teil des Matching-Prozesses, indem sie Arbeitskräfteangebot und -nachfrage zusammenführen. Dadurch kommt ihnen eine intermediäre Funktion zu, welche noch durch weitere Leistungen ergänzt wird. So bieten sie neben der Arbeitnehmerüberlassung auch Qualifizierung, direkte Personalvermittlung (für eine Festanstellung), die Übernahme von Werkverträgen und sonstigen Aufträgen (Betrieb von Call-Centern, Übernahme der Personalverwaltung oder standardisierter Verwaltungsaufgaben) sowie umfassende Beratungsleistungen an.¹⁵²

Je nach Interessenlage kann die Zeitarbeit verschiedene Funktionen übernehmen:¹⁵³

- Unternehmen – Bereitstellung disponibler Arbeitskräfte
- Zeitarbeitnehmer – Möglichkeit zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit
- Arbeitsmarkt – Zwischenstation zur Integration von Arbeitslosen in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse
- Qualifizierung – Chance zur Entwicklung der beruflichen Kompetenzen

¹⁵² Vgl. Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 53f.

¹⁵³ Vgl. Münchhausen, Gesa, Kompetenzentwicklung, 2005, S. 32

6.2 Rechtsgrundlage

Durch die Verabschiedung des „Gesetzes zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz – AÜG)“ 1972 erfolgte die beschränkte Zulassung von Zeitarbeit in der Bundesrepublik. Dieses Gesetz wurde in der Folge noch mehrfach novelliert. Allerdings wird der Begriff „Zeitarbeit“ im Gesetz nicht erwähnt, vielmehr wird von „Leiharbeit, Ver- und Entleihern“ gesprochen.¹⁵⁴

Seit 1994 ist das Arbeitsvermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit aufgehoben. Private Zeitarbeitsunternehmen können seitdem mit einer förmlichen Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit ihrer Geschäftstätigkeit nachgehen. Bei der Erteilung sind die aus dem AÜG abgeleiteten Rahmenbedingungen und Prinzipien zu beachten.¹⁵⁵ Ziel des AÜG ist die Sicherstellung des arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Schutzes der Zeitarbeitnehmer, da durch das Auseinanderfallen von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis eine besondere Schutzbedürftigkeit entsteht.¹⁵⁶

Durch die sogenannten „Hartz-Gesetze“ (Erstes bis Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt) wurde das AÜG grundsätzlich reformiert. Die letzte Änderung fand am 23. Dezember 2003 durch das Dritte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt statt und wurde zum 1. Januar 2004 wirksam. Dieses Gesetz beinhaltet den Umbau der Bundesagentur für Arbeit zu einem modernen Dienstleister.¹⁵⁷

Die nachfolgende Tabelle gibt einen kurzen Abriss über die Veränderungen der Rahmenbedingungen und die Anerkennung von Zeitarbeit in Deutschland.

¹⁵⁴ Vgl. Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 55 und Münchhausen, Gesa, Kompetenzentwicklung, 2005, S.31

¹⁵⁵ Vgl. Enkerts, Volker, PSA und Zeitarbeit, 2004, S. 115 und Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 56

¹⁵⁶ Vgl. Schröder, Evelyn / Huhn, Katrin, Zeit- und Telearbeit, 1998, S. 8

¹⁵⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Hartz-Gesetze, 2005 und Enkerts, Volker, PSA und Zeitarbeit, 2004, S. 116

Jahr	Monat	Ereignis
2003		Reform des AÜG durch die sogenannten Hartz-Gesetze (Erstes bis Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt)
2000	Oktober	9. AÜG Erfahrungsbericht der Bundesregierung vorgelegt (BT-Drs. 14/4220). Die Bundesregierung erkennt die Bedeutung der legalen Arbeitnehmerüberlassung für Wirtschaft und Arbeitsmarkt an.
1999	Juni	Entwurf eines 1. AÜG-Änderungsgesetzes der CDU/CSU-Bundestagsfraktion mit dem Ziel des Abbaus von Arbeitslosigkeit und einer wirkungsvollen Nutzung des Instruments der Zeitarbeit für einen flexiblen Arbeitskräfteeinsatz
1997	Juni	Die internationale Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen, IAO bzw. ILO, verabschiedet am 19.6.1997 in Genf auf Ihrer 85. Fachtagung ein "Übereinkommen über private Arbeitsvermittlungen" sowie eine ergänzende Empfehlung. Das Übereinkommen gilt, anders als der Name vermuten läßt, nicht nur für private Arbeitsvermittlungen, sondern auch für Zeitarbeit, und setzt ein positives politisches Signal zur stärkeren arbeitsmarktpolitischen Nutzung dieser Personal-Dienstleistung.
	April	Die im März beschlossene AÜG-Reform tritt in Kraft. Zentraler Punkt der AÜG-Reform ist die Lockerung beschäftigungshemmender Bestimmungen bei §3 Abs. 1 AÜG: <ul style="list-style-type: none"> • Verlängerung der höchstzulässigen Überlassungsdauer eines Zeitarbeitnehmers an einen Betrieb auf 12 Monate. • Einmalige Zulassung der zeitlichen Deckungsgleichheit von Ersteinsatz und Arbeitsvertrag (Synchronisation). • Einmalige Zulassung eines befristeten Arbeitsvertrages ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes in der Person des Arbeitnehmers sowie wiederholte Zulassung lückenlos aufeinanderfolgender befristeter Arbeitsverträge mit dem selben Zeitarbeitnehmer. • Einmalige Zulassung der Wiedereinstellung eines ehemaligen Zeitarbeitsunternehmens ohne Wartefrist.
1996	Juni	Das Bundeskabinett beschließt eine Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, die gegenüber dem Referentenentwurf des BMA vom Bundeswirtschaftsministerium im Sinne weiterer Flexibilität für Zeitarbeitsunternehmen weiterentwickelt wurde.
	April	Das Bundesarbeitsministerium legt einen Referentenentwurf eines Gesetzes zur Reform der Arbeitsförderung (Arbeitsförderungs-Reformgesetz - AFRG) vor, der auch Änderungen am AÜG vorsieht.
1994	August	Das sog. Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit fällt; private gewerbsmäßige Arbeitsvermittlung wird zugelassen.
	Januar	Die höchstzulässige Überlassungsdauer für Zeitarbeitnehmer je Einsatz wird auf neun statt bisher sechs Monate verlängert.
1989	November	Verabschiedung des Beschäftigungsförderungsgesetzes '90. Die Einsatzdauer von Zeitarbeitnehmern im Kundenbetrieb von sechs Monaten wird bis Dezember 1995 verlängert.
1985	Mai	Inkrafttreten des Beschäftigungsförderungsgesetzes. Die zulässige Einsatzdauer bei einem Zeitarbeitkunden verlängert sich von drei auf sechs Monate.
1982	Januar	Verbot der Arbeitnehmerüberlassung im Bauhauptgewerbe durch § 12 a Arbeitsförderungs-gesetz.
1976	März	UZA und der Bundesverband Personalleasing (BPL) schließen sich zusammen zum Bundesverband Zeitarbeit Dienstleistungen auf Zeit e.V. (BZA).
1972	August	Im Bundestag wird das Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG) verabschiedet.
1970	Juli	Das Bundessozialgericht legt die Kriterien fest, die die zulässige Arbeitnehmerüberlassung von der verbotenen Arbeitsvermittlung abgrenzen.
1969	Januar	Gründung des Unternehmensverbandes für Zeitarbeit e.V. (UZA), Vorläufer des heutigen Bundesverbandes Zeitarbeit e.V. (BZA).
1967	April	Das Bundesverfassungsgericht entscheidet, unter welchen Voraussetzungen der Weg für die geregelte und konzessionierte Zeitarbeitbranche freigemacht wird.
1960	Oktober	Das erste Zeitarbeitbüro wird in der Bundesrepublik Deutschland eröffnet.

Abbildung 15: Rahmenbedingungen der Zeitarbeit

Quelle: In Anlehnung an Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V., Chronologie Zeitarbeit, 2005

6.3 Wirtschaftliche Entwicklung

Zeitarbeitsunternehmen müssen laut AÜG wesentliche Daten der Geschäftsentwicklung den regional zuständigen Landesarbeitsämtern zur Verfügung stellen. Dies betrifft auch Unternehmen, die nicht nur im Bereich Zeitarbeit tätig sind. Damit stehen viele Zahlen und Statistiken über die Zeitarbeit in Deutschland zur Verfügung. Anhand dieser kann man feststellen, dass eine Erosion des Normalarbeitsverhältnisses zu Gunsten der Arbeitnehmerüberlassung stattgefunden hat. Dies lässt sich sowohl an der Anzahl der Leiharbeiter als auch am Anteil dieser Beschäftigungsform an der gesamten Beschäftigung nachvollziehen. Bis 1985 erkennt man einen langsamen, von Schwankungen begleiteten Anstieg an Leiharbeitern auf knapp 50.000 (30. Juni 1985). Eine Ursache hierfür war das Verbot der Arbeitnehmerüberlassung im Bauhauptgewerbe. Durch die Verlängerung der maximal zulässigen Ausleihdauer erhöhte sich die Anzahl der Beschäftigten in der Zeitarbeitsbranche kontinuierlich auf über 100.000 im Jahr 1990, über 160.000 im Jahr 1995 sowie über 340.000 im Juni 2004.¹⁵⁸

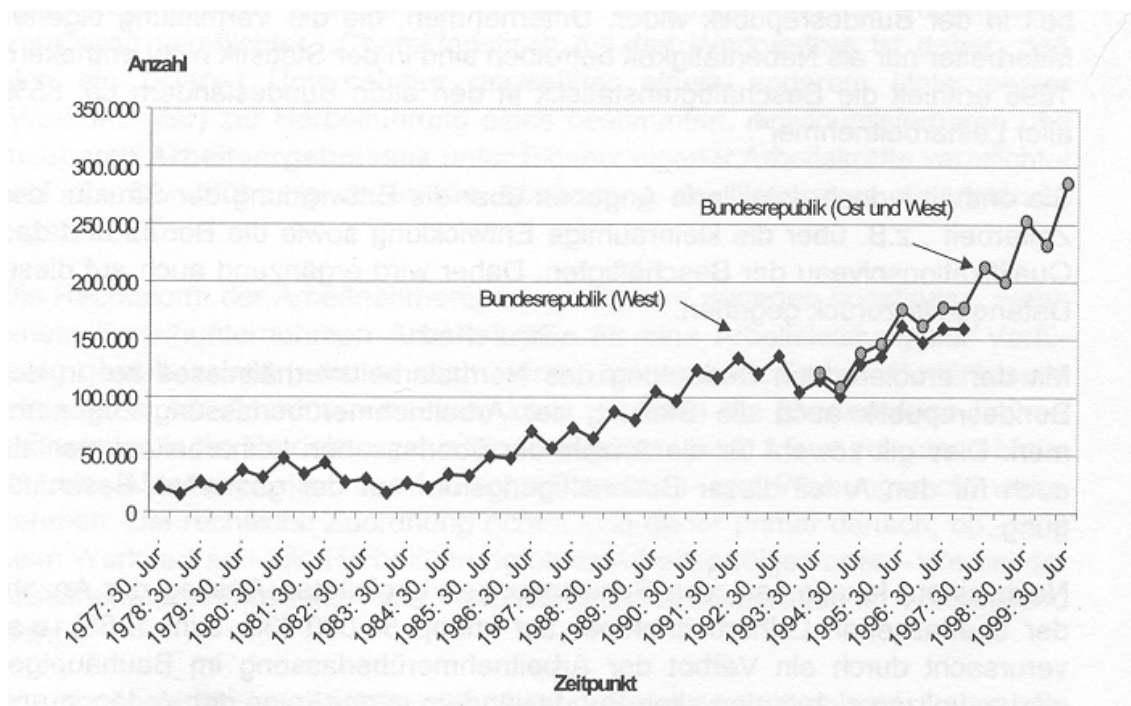


Abbildung 16: Anzahl überlassener Leiharbeiter 1977 – 1999

Quelle: Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S. 60

¹⁵⁸ Vgl. Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V., Mitarbeiter Zeitarbeit, 2005 und Schenck, Ulrich, Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002, S.58f.

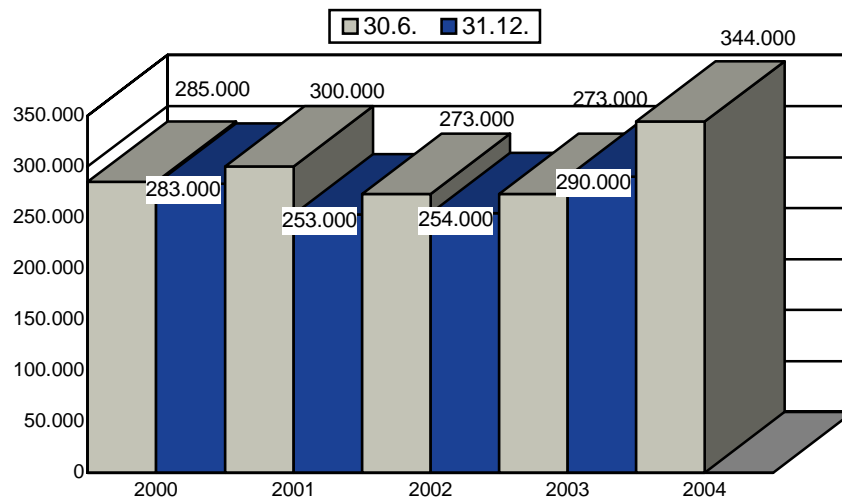


Abbildung 17: Mitarbeiter in der Zeitarbeit per Stichtag (Stand 4. Januar 2005)Quelle: Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V., Mitarbeiter Zeitarbeit, 2005

In den 1990er Jahren nahm die Entwicklung der Zeitarbeit rasant zu. Während bis 1997 noch einstellige Zuwachsraten realisiert wurden, konnten nach der ersten großen Reform des Arbeitnehmerüberlassungsrechtes jährliche Steigerungen von 15 – 20 % erzielt werden. Das hohe Niveau aus dem Jahr 2000 konnte bis auf wenige Prozentpunkte sogar während der konjunkturschwachen Phase seit 2001 gehalten werden.¹⁵⁹

Im ersten Halbjahr 2004 (Stichtag 30. Juni 2004) erreichte die Zahl der Beschäftigten in der Zeitarbeit einschließlich der sogenannten Personal-Service-Agenturen (PSA) eine neue Rekordmarke von über 344.000. Dies entspricht einem Anstieg von 26% gegenüber dem Vorjahr. Dadurch ist auch der Anteil der Zeitarbeitnehmer an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf 1,5% gestiegen. Damit liegt Deutschland im internationalen Vergleich zwar immer noch im unteren Drittel, im Jahr 2001 lag der EU-15 Durchschnitt bei 2,1%, jedoch zeigt der Anstieg von 0,5% innerhalb weniger Jahre das enorme Potential der Branche.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Vgl. Enkerts, Volker, PSA und Zeitarbeit, 2004, S. 116

¹⁶⁰ Vgl. Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V., Zeitarbeitbranche – 1.HJ 2004, 2005 und Nienhüser, Werner / Matiaske, Wenzel, Leiharbeit Europa, 2003, S. 467

Anteil der Leiharbeiter 2000 (bzw. 2001) an ...			
	(1) der gesamten Beschäftigung (Erwerbstätige einschließlich der Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen)	(2) allen abhängig Beschäftigten	(3) allen Beschäftigten (abhängig Beschäftigte und Selbständige)
Belgien	1,8	2,6	2,2
Dänemark	0,3	0,9	0,9
Deutschland	0,9	0,6	0,5
Finnland	0,6*	0,3	0,3
Frankreich	2,1	3,3	2,4
Griechenland	0,2	4,4	2,1
Großbritannien	4,7	2,3	2,0
Irland	1,4	5,5	4,6
Italien	0,2*	5,0	3,5
Luxemburg	2,3	nicht ausgewiesen	0,6
Niederlande	4,5	2,5	2,6
Österreich	0,7*	1,7	1,1
Portugal	0,9	0,4	0,5
Schweden	1,0	0,5	0,3
Spanien	0,7	2,4	1,6
EU-15	2,1	2,3	1,7

Abbildung 18: Anteil der Leiharbeiter an der Beschäftigung in Europa im Jahr 2000 bzw. 2001

Quelle: Nienhüser, Werner / Matiaske, Wenzel, Leiharbeit Europa, 2003, S. 467

Die Expansion im Bereich Zeitarbeit lässt sich auch an der Zahl der Zeitarbeitsunternehmen ablesen. Diese hat sich laut Statistik bei neu gegründeten Unternehmen von 4.332 zum 30.06.2003 auf 4.526 im Juni 2004 erhöht. Dabei dürfte die tatsächliche Zahl noch etwas höher liegen, da die Statistik keine Geschäftsaufgaben berücksichtigt. Des weiteren wuchs die Zahl der Niederlassungen um 501 auf 7.153 (Stand 30. Juni 2004). Für das Gesamtjahr 2004 erwartet der Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. ein Wachstum der Beschäftigten um 15% und ein Umsatzwachstum zwischen 8% und 10%. Der Ausblick für das Jahr 2005 geht ebenfalls von einem Wachstum der Beschäftigten aus, jedoch nicht mehr auf dem hohen Niveau des 1. Halbjahres 2004.¹⁶¹

Zeitarbeit kurbelt auch die dauerhafte Beschäftigung an. So werden nach Schätzungen 30% aller Zeitarbeitnehmer von ihrem Einsatzunternehmen übernommen. Man spricht von dem sogenannten Klebeeffekt. Allerdings gibt es große Differenzen zwischen den einzelnen Übernahmebereichen, so sind beispielsweise im Büro- und Verwaltungsbereich gegenüber dem gewerblichen Helferbereich überproportional viele Einstellungen zu verzeichnen.¹⁶²

¹⁶¹ Vgl. Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V., Zeitarbeitbranche – 1.HJ 2004, 2005

¹⁶² Vgl. Enkerts, Volker, PSA und Zeitarbeit, 2004, S. 117

6.4 Vergleich mit den Niederlanden

a) Ausgangssituation und Wandel in den Niederlanden

Die Industrialisierung der 1950er Jahre wurde in den Niederlanden durch eine Niedriglohnstrategie bewerkstelligt. Dies führte zu einem Lohngefälle gegenüber den Nachbarländern, woraufhin viele Niederländer Arbeit jenseits der eigenen Grenze suchten. Dadurch wurde die Schaffung einer Vollbeschäftigung im Land erleichtert und es konnten hohe Wachstumsraten von BIP und Produktivität erreicht werden, das Realeinkommen stieg im Vergleich zum Niveau der 1950er Jahre kräftig an. Auf Grund der nunmehr verbesserten Wettbewerbsfähigkeit der niederländischen Unternehmen setzten die Gewerkschaften in den 1960er Jahren durchschnittliche Lohnerhöhungen von 6.3% durch, womit die Niedriglohnstrategie praktisch beendet wurde. Diese Phase der Hochlöhne fand in der Krise von 1974/75 ein Ende, als das Wachstum des BIP gegen Null tendierte, die Erwerbstätigkeit zurückging und die Arbeitslosenquote auf 5,5% anstieg. In den 1980er Jahren wurde die Krise dann chronisch.¹⁶³ So stieg die von der OECD standardisierte Arbeitslosenquote Anfang der 1980er Jahre von 6% auf 9,7% und verharrte in der zweiten Hälfte der Dekade deutlich oberhalb von 7%. Damals galten die Niederlande daher noch als abschreckendes Beispiel für ein Abgleiten in die Massenarbeitslosigkeit. Die Arbeitslosenquote für Deutschland in dieser Zeit sieht mit knapp unter 6% dagegen recht gut aus. Auch das Wachstum des BIP verlief für Deutschland in den 1980er Jahren positiver.¹⁶⁴

In den 1990er Jahren trat dann jedoch die Wende für die Niederlande ein. So sank die Arbeitslosenquote auf 3,5% im Jahr 1999, sodass manche gar von Vollbeschäftigung sprechen. Die Wachstumsrate des BIP konnte sich ebenfalls verbessern und lag bezogen auf das reale BIP zwischen 1990 und 1994 bei durchschnittlich 2,5% und zwischen 1995 und 1999 sogar bei 3,2%. Im zwischenzeitlich vereinigten Deutschland hat sich die Arbeitslosenquote dagegen von 5% auf knapp 10% fast verdoppelt und die Entwicklung des BIP fiel sukzessive unter die niederländischen Werte. Diese ersten empirischen Ergebnisse zeigen eine deutlich verbesserte Dynamik der niederländischen Wirtschaft sowohl im Vergleich mit der vorherigen Dekade als auch mit Deutschland. Dennoch waren es vor allem die Erwerbstätigenzahlen, die zur Vorbildrolle der Niederlande beigetragen haben. So wurde zwischen 1983 und 1993 mit jahresdurchschnittlich 1,8% das höchste Beschäftigungswachstum innerhalb der Europäischen Union erreicht. Nach einem kleinen Einbruch von -0,1% im Jahr 1993 konnten seither wieder Zuwachsraten von über 2% realisiert werden. In Deutschland

¹⁶³ Vgl. Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 221 und S. 225

¹⁶⁴ Vgl. Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 343 und Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 4

entwickelte sich die Beschäftigung jedoch in die Gegenrichtung, sodass im Jahr 1998 bereits eine Wachstumsdifferenz in Höhe von 19% gegenüber den Niederlanden bestand. Ähnlich sieht die Entwicklung des Arbeitsvolumens, also der Gesamtheit der geleisteten Arbeitsstunden pro Jahr, aus. Während in den Niederlanden seit 1985 ein kräftiger Anstieg zu verzeichnen war, nahm das Volumen in Deutschland im gleichen Zeitraum kontinuierlich ab. Somit lag bereits im Jahr 1998 ein Wachstumsgefälle von 13% vor.¹⁶⁵

b) Ursachen für den niederländischen Wirtschaftsumschwung

In den Niederlanden besteht traditionell ein korporatistisches System mit Verhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Regierung. Daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit, Kompromisse zu schließen. Der Staat hat jedoch eine besonders starke Stellung, da er direkt in die Lohnverhandlungen eingreifen bzw. sogar suspendieren kann.¹⁶⁶

Mit dem „Akkoord van Wassenaar“ wurde 1983 eine Phase anhaltender Lohnzurückhaltung seitens der Gewerkschaften bei gleichzeitig starker Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung eingeleitet. Die Regierung ging dabei mit gutem Beispiel voran und kürzte die Beamtgehälter, Pensionen und alle anderen Unterstützungen real um 3%.¹⁶⁷ Und obwohl die Lohnstückkosten dadurch langsamer als im Ausland stiegen, verordnete die Regierung für 1994 einen Lohnstopp und führte zusätzlich in verschiedenen Branchen neue Niedriglohngruppen ein. Dabei war die Senkung der Arbeitskosten im internationalen Vergleich das übergeordnete Ziel der Politik. Diese Lohnzurückhaltung schlug sich unmittelbar in einer kräftigen Steigerung der Außenhandelsüberschüsse nieder.¹⁶⁸

Allerdings ist das durch Lohnzurückhaltung forcierte Wachstum nicht allein für die zunehmende Beschäftigung verantwortlich. Von erheblicher Bedeutung sind auch die in verschiedenen Bereichen durchgeführten Flexibilisierungen. So wurde die Strategie der Lohnzurückhaltung durch eine Reduktion der Arbeitszeiten flankiert. Im öffentlichen Dienst erfolgte dies in kollektiver Form, während sich im privaten Sektor individualisierte Formen, vor allem Teilzeit, durchsetzten. Dabei ging die Arbeitszeitverkürzung mit einer Flexibilisierung der Beschäftigung einher. So nahm der

¹⁶⁵ Vgl. Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 344f. und Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 5f.

¹⁶⁶ Vgl. Delsen, Lei, Bündnis für Arbeit NL, 2000, S. 120 und Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 16

¹⁶⁷ Vgl. Seils, Eric, Finanzpolitik NL, 2004, S. 110ff. und Paridon, Kees von, Arbeitsmarkt NL, 2000, S. 103

¹⁶⁸ Vgl. Paridon, Kees von, Arbeitsmarkt NL, 2000, S. 103 und Seils, Eric, Finanzpolitik NL, 2004, S. 162f.

Anteil flexibler Beschäftigungsverhältnisse - also befristeter Beschäftigung, Leiharbeit und Arbeitsverträge mit einer variablen Arbeitsstundenanzahl - zwischen 1987 und 1996 von 8 auf 12% zu.¹⁶⁹ Ein zusätzlicher Effekt der Arbeitszeitverkürzung besteht darin, dass durch den geringeren Stundenanteil pro Kopf und Jahr weniger Vollzeitarbeitsplatz-Äquivalente benötigt werden, um mehr neue Arbeitsplätze zu schaffen. So betrug das Verhältnis im Jahr 1998 rund 82.000 Vollzeit-Äquivalente zur Schaffung von 100.000 neuen Arbeitsplätzen.¹⁷⁰ Er findet also eine Arbeitsumverteilung auf mehr Köpfe statt. Dazu trägt auch die Verringerung des Arbeitskräfteangebots durch Frühverrentung älterer oder erwerbsgeminderter Arbeitnehmer bei. Hiervon hat die Niederlande starken Gebrauch gemacht. Nur etwa ein Drittel der Beschäftigten ist über 55 Jahre alt und die Zahl der unterstützten Erwerbsunfähigen stieg Anfang der 1990er Jahre auf 800.000 an.¹⁷¹ Bildet man nun die breite Arbeitslosenquote der OECD durch Einbeziehung von ausgegliederten, in Maßnahmen befindlichen und in hochsubventionierten Bereichen tätigen Arbeitnehmern, dann lag diese im Jahr 1996 in den Niederlanden bei etwa 27% und in Deutschland mit Berücksichtigung der Situation in den neuen Bundesländern bei 22%. Dies relativiert den niederländischen Erfolg etwas.¹⁷² Allerdings hat auch hier inzwischen ein Umdenken in den Niederlanden stattgefunden. So wurde 1993 ein Gesetz verabschiedet, dass die Grenzen zumutbarer Arbeit weiter fasst und die Lohnersatzleistungen, durch die Koppelung der Höhe an das Alter des Bezugsberechtigten und die Befristung auf 5 Jahre, einschränkt.¹⁷³ Außerdem wird der Zustand der Arbeitsunfähigkeit jetzt in regelmäßigen Abständen überprüft und durch Prävention soll ein Eintreten der Invalidität verhindert werden. Zusätzlich wurde die Finanzierung der Invaliditätsleistungen geändert, sodass jetzt auch die Unternehmen einen Beitrag zahlen.¹⁷⁴

Die Ausweitung von Teilzeitarbeit und flexibler Beschäftigung wurde einerseits durch die öffentliche Altersgrundrente unterstützt. Diese ist beitragsunabhängig und sichert auch Personen mit niedrigem Einkommen bzw. instabiler Erwerbstätigkeitsphasen im Alter ein Existenzminimum. Andererseits hat auch die hohe Akzeptanz flexibler Beschäftigungsformen in der Bevölkerung dazu beigetragen. So arbeitet der überwiegende Teil freiwillig auf Teilzeitbasis, während nur 3,5% der Beschäftigten im

¹⁶⁹ Vgl. Paridon, Kees von, Arbeitsmarkt NL, 2000, S. 115 und Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 222f.

¹⁷⁰ Vgl. Kleinfeld, Ralf, Poldermodell, 1998, S. 133 und Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 348f.

¹⁷¹ Vgl. Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 238 und

¹⁷² Vgl. Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 14

¹⁷³ Vgl. Volz, Joachim, Vorbild NL, 1998, S. 118 und Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 223

¹⁷⁴ Vgl. Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 17

Jahr 2000 angaben, unfreiwillig teilzeitbeschäftigt zu sein.¹⁷⁵ Außerdem nutzen immer mehr verheiratete Frauen die Teilzeitarbeit des Mannes als Möglichkeit, selbst eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Damit konnte das geringere Einkommen des Mannes durch den Zusatzverdienst der Frau ausgeglichen werden, da die Verringerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich erfolgte. So waren im Jahr 2000 fast 70% der erwerbstätigen Frauen und 20% der Männer in Teilzeit beschäftigt. Zusätzlich hat auch der Staat mit dem Abbau von arbeits- und sozialrechtlichen Benachteiligungen die Voraussetzungen für eine Ausweitung flexibler Beschäftigung geschaffen.¹⁷⁶ So wurde mit dem Gesetz „Flexibilität und Sicherheit“ von 1997 die aufeinanderfolgende Befristung von Verträgen zugelassen, aber auch die soziale Absicherung „flexibler“ Beschäftigung erhöht – beispielsweise für Arbeitnehmer, die länger bei einer Zeitarbeitsfirma beschäftigt sind. Damit wird die Strategie einer Expansion flexibler Beschäftigung bei gleichzeitiger sozialer Absicherung verfolgt.¹⁷⁷ Insgesamt sind die Niederlande mit 41% Teilzeitquote im Jahr 2000 Spitzenreiter in der westlichen Welt.¹⁷⁸ Aber auch die Zeitarbeit, mit 4% der abhängig Beschäftigten, spielt in den Niederlanden eine vergleichsweise große Rolle. Sie wird insbesondere zur Abdeckung von Auftragsspitzen und zur Überbrückung von vorübergehenden Personalengpässen genutzt.¹⁷⁹

Ein weiterer Schritt auf dem Weg aus der Krise war die Senkung des Staatsdefizits von 9,5% im Jahr 1982 bis auf rund 3% in 1991 durch Einsparungen. Zusätzlich beschloss die Regierung die Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr durch defensive, sondern durch offensive strukturpolitische Maßnahmen zu fördern. Dies bedeutete keinen Erhalt mehr von Arbeitsplätzen in bedrohten Branchen oder Subventionen für Unternehmen in Not, sondern stärkere Gewichtung von technologischer Erneuerung.¹⁸⁰ Im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik sind vor allem vier Programme von Bedeutung, die auf den Sozialminister Melkert zurückgehen. Sie umfassten die Schaffung von 40.000 regulären Dauerarbeitsplätzen für Langzeitarbeitslose im öffentlichen Sektor, zeitlich befristete finanzielle und steuerliche Anreize zur Einstellung schwer vermittelbarer Arbeitsloser, Übernahme von ehrenamtlichen Tätigkeiten durch Sozialhilfeempfänger, Subvention schwer vermittelbarer Langzeitarbeitsloser im Bereich haushalts- und personenbezogener Dienstleistungen in Privathaushalten sowie Bereitstellung

¹⁷⁵ Vgl. Eichhorst, Werner / Profit, Stefan / Thode, Eric, Benchmarking Deutschland, 2001, S. 307 und Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 7 und S. 20

¹⁷⁶ Vgl. Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 355 und Kleinfeld, Ralf, Poldermodell, 1998, S.137

¹⁷⁷ Vgl. Stille, Frank, Niederländischer Weg, 1998, S. 302

¹⁷⁸ Vgl. Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 355 und Kleinfeld, Ralf, Poldermodell, 1998, S.137

¹⁷⁹ Vgl. Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 20

¹⁸⁰ Vgl. Paridon, Kees von, Arbeitsmarkt NL, 2000, S. 103f. und Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 225

zusätzlicher Stellen im öffentlichen Sektor für ältere Menschen, für die eine Umschulung nicht mehr sinnvoll wäre.¹⁸¹ Somit konzentriert sich die Arbeitsmarktpolitik mehr und mehr auf bestimmte Zielgruppen. Zusätzlich fokussiert man sich auf die Intensivierung der Vermittlung und Beratung mit gleichzeitiger starker Dezentralisierung, einem strengen Monitoring und ergebnisorientierter Budgetierung zur Verbesserung der Wirksamkeit der Maßnahmen.¹⁸²

Zusammenfassend kann man feststellen, dass der niederländische Weg aus der Arbeitslosigkeit einen Mix aus angebots- und nachfrage-theoretischen Konzepten darstellt. Die nachfolgende Grafik fasst die einzelnen Komponenten noch einmal zusammen.¹⁸³

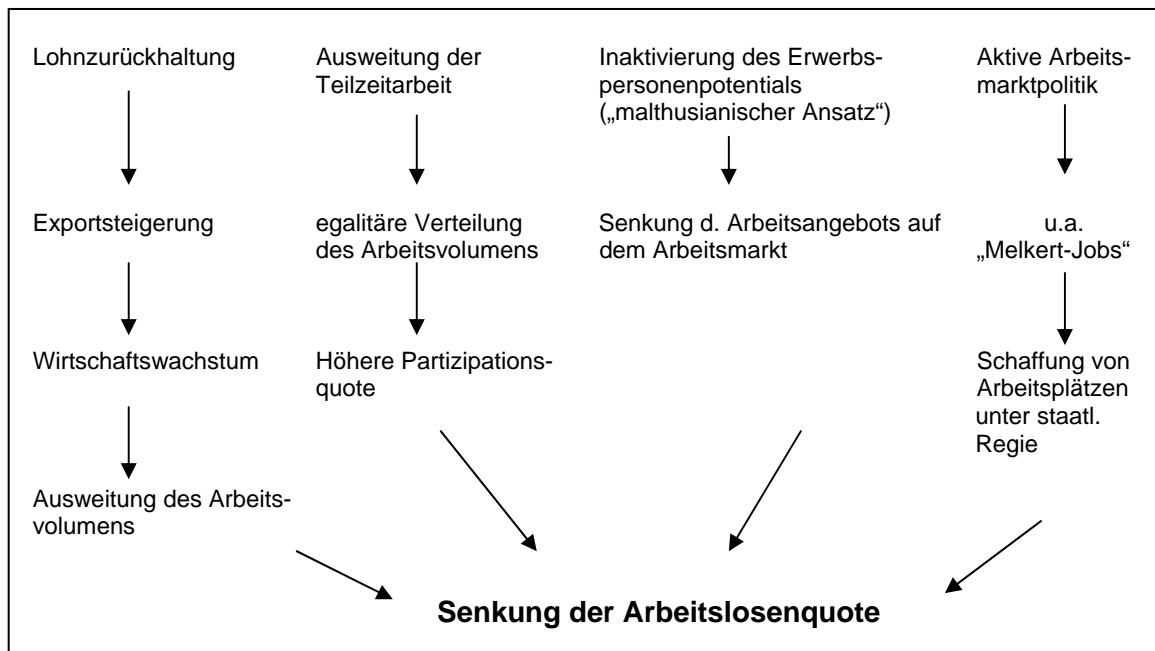


Abbildung 19: Der niederländische Weg aus der Arbeitslosigkeit

Quelle: Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 353

¹⁸¹ Vgl. Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 352

¹⁸² Vgl. Werner, Heinz / Walwei, Ulrich, Erfolg NL, 2002, S. 18

¹⁸³ Vgl. Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 353

c) Übertragbarkeit auf Deutschland

Von besonderer Bedeutung für die erfolgreiche Bewältigung der Krise am Arbeitsmarkt in den Niederlanden waren die Lohnzurückhaltung und die enorme Ausweitung flexibler Beschäftigung, insbesondere der Teilzeitarbeit. Auf diese beiden Aspekte konzentriert sich daher die Frage der Übertragbarkeit.¹⁸⁴

Betrachtet man nun die Möglichkeiten, durch Teilzeitarbeit auch in Deutschland die Arbeitslosigkeit abzubauen, kann kaum mit einer vergleichbaren Entwicklung wie in den Niederlanden gerechnet werden. Ursache hierfür sind zum einen die kulturellen Unterschiede hinsichtlich der Akzeptanz von Teilzeitarbeit. So stellt besonders die Ablehnung durch männliche Arbeitnehmer ein Problem dar, denn sie würden zusätzliche Teilzeitplätze nicht stärker nachfragen. Eine noch größere Hürde stellt jedoch die Erwerbquote der Frauen dar. Diese war in den Niederlanden sehr gering. Durch die Teilzeitarbeit des Mannes konnten nun auch die Frauen eine Erwerbstätigkeit aufnehmen und den Verdienstaufschlag des Mannes ausgleichen. Dieser Nachholbedarf der Frauen besteht in Deutschland jedoch nicht. Die Erwerbsbeteiligung der Frauen bewegt sich hier seit langem auf hohem Niveau. Somit besteht kaum die Möglichkeit der Kompensation von teilzeitbedingten Einkommenseinbußen durch den Zusatzverdienst der Frau. Damit ist ein Wechsel in Teilzeitarbeit mit wesentlich stärkeren wirtschaftlichen Nachteilen verbunden als es in den Niederlanden der Fall wäre. In Deutschland kann also auf Grund der Rahmenbedingungen eine gleichmäßigere Verteilung des Arbeitsvolumens auf das Erwerbspersonenpotential nicht wie in den Niederlanden durch die Ausdehnung von Teilzeitarbeit erreicht werden. Es bliebe zwar noch die Möglichkeit, die Umverteilung durch eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung zu erreichen, jedoch bedarf dies einer tariflichen Regelung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Da sich diese beiden Gruppen in Deutschland aber traditionell eher feindlich gegenüberstehen, kann kaum mit einem Konsens gerechnet werden. Zusätzlich bleibt zu beachten, dass in den Niederlanden nur etwa 6 Millionen Arbeitnehmer, in Deutschland hingegen 32 Millionen betroffen sind.¹⁸⁵

Auch der Weg über Lohnzurückhaltung die Arbeitslosigkeit abzubauen, ist aus deutscher Sicht skeptisch zu beurteilen. So stellt dies keine wirtschaftliche Leistung dar, sondern ist der einfachste Weg zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Jedes Land kann ihn unabhängig von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit nutzen. Je größer jedoch ein Land ist und je höher der Weltexportanteil, umso eher ist mit einer

¹⁸⁴ Vgl. Delsen, Lei, Bündnis für Arbeit NL, 2000, S. 121f. und Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 354

¹⁸⁵ Vgl. Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 354f. und Delsen, Lei, Bündnis für Arbeit NL, 2000, S. 120

Gegenreaktion der anderen Länder zu rechnen, was den Wettbewerbsvorteil wieder aufhebt. Würde Deutschland diesen Weg beschreiten, führt die dadurch induzierte Abschwächung der Konjunktur in den „Verliererländern“ zu gleichgerichteten Aktionen, wodurch die Gefahr eines internationalen Lohnsenkungswettlaufs entsteht. Damit würde sich die relative Wettbewerbsposition der Länder nicht verbessern, sondern vielmehr innere soziale Spannungen hervorrufen bzw. verschärfen. Also würde sich eine solche Strategie langfristig als Bumerang erweisen.¹⁸⁶

Das niederländische Modell erweist sich auf Grundlage der landesspezifischen Voraussetzungen daher als schwierig auf Deutschland zu übertragen. Auch birgt es aus Sicht der Innovationstheorie langfristige Gefahren für die Wirtschaft selbst. Denn die langfristige Wettbewerbsfähigkeit wird durch die Fähigkeit zur Steigerung der Arbeitsproduktivität gegenüber der internationalen Konkurrenz bestimmt. Durch die Lohnzurückhaltung wird nun aber die Arbeitskraft verbilligt und das Rationalisierungstempo der Unternehmen verlangsamt. Es erfolgt also eine geringere Substitution von Arbeit durch Kapital und als Ergebnis ist ein abnehmendes Produktivitätswachstum zu verzeichnen. Wird diese Entwicklung langfristig nicht gestoppt, könnte die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig geschwächt werden, womit letztendlich ein erneuter Verlust an Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätzen verbunden sein könnte.¹⁸⁷

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass einige Regelungen aus den Hartz-Gesetzen, die sich auf die aktive Arbeitsmarktpolitik beziehen, sehr große Ähnlichkeit mit niederländischen Reformen aus den 1990er Jahren aufweisen. So hat man in den Niederlanden bereits damals die Zumutbarkeitsgrenzen für Arbeitssuchende ausgeweitet, Sozialhilfeempfänger für ehrenamtliche Tätigkeiten herangezogen und sich auf intensivere Beratung und Betreuung der Arbeitslosen fokussiert.

¹⁸⁶ Vgl. Delsen, Lei, Bündnis für Arbeit NL, 2000, S. 132 und Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 355f.

¹⁸⁷ Vgl. Koch, Max, Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003, S. 228 und Reuter, Norbert, Modell NL, 2000, S. 356

7. Interim Management

7.1 Definition und Einsatzgebiete

Unter dem Begriff Interim Management versteht man den von vornherein zeitlich befristeten Einsatz von Personen in Managementpositionen, um einen kurzfristigen Personalbedarf zu decken oder das Management als dispositiven Produktionsfaktor zu flexibilisieren. Diese Definition stellt dabei auf die drei Wesensmerkmale des Interim Managements ab. Dies sind die Managementaufgabe, die zeitliche Befristung sowie der besondere Zweck.¹⁸⁸

Zu den Managementfunktionen zählen allgemein die Aufgaben Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Daneben gibt es im Personalmanagement und der Organisationslehre noch Ausführungsaufgaben, die jedoch im Interim Management weitgehend ausgeblendet werden. Somit sind Interimsmanager im Unternehmen hierarchisch relativ höher gestellt.¹⁸⁹

Die zeitliche Befristung des Einsatzes eines Interimsmanagers wird schon vor dem Beginn der Tätigkeit geplant. Somit fallen die kurzfristige Beschäftigung eines Managers auf Grund eines Aufhebungsvertrages oder einer Kündigung nicht unter den Begriff Interim Management. Der Vertrag mit dem Interimsmanager wird also für einen bestimmten Zeitraum oder bis zur Erreichung eines bestimmten Zieles geschlossen.¹⁹⁰

Der besondere Zweck für den Einsatz eines Interimsmanagers kann grundsätzlich in zwei Anlässe untergliedert werden:

a) Überbrückung eines kurzfristigen Personalbedarfs im Management

Der Personalbedarf kann hierbei auf unterschiedliche Weise entstehen. So kann ein Manager altersbedingt, durch Krankheit, Unfall, Tod, Schwanger- oder Mutterschaft, Sabbatical oder Fortbildung ausscheiden. Möglich ist auch ein vorübergehender Know-How-Mangel oder Kapazitätsengpass, der ausgeglichen werden soll.¹⁹¹

b) Beabsichtigte Flexibilisierung des Managements

Um den Faktor Arbeit optimal zu nutzen und neue Anforderungen an das Unternehmen, zum Beispiel durch die Globalisierung, zu erfüllen, werden auch

¹⁸⁸ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 14 und Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 17

¹⁸⁹ Vgl. Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 8 und Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 13f.

¹⁹⁰ Vgl. Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 14

¹⁹¹ Vgl. Kunze, Bernd, Management auf Zeit, 2003, S. 564 und Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 63ff.

Managementaufgaben flexibilisiert. Die langfristige Bindung an einen Manager wird durch kurzfristige Einsätze substituiert.¹⁹²

Neben den Anlässen für den Einsatz eines Interimsmanagers lassen sich auch einzelne Haupteinsatzgebiete identifizieren: Projekt-, Krisen- und Change-Management.¹⁹³

a) Projektmanagement

Hier soll zuerst der Begriff Projekt geklärt werden. Dieses liegt vor, wenn folgende Merkmale vorhanden sind: zeitliche Befristung, klar definierte Ziele, Unsicherheit bzw. Risiko in Bezug auf die Zielerreichung, außergewöhnliche und nicht routinisierte Aufgabe, großer Umfang und hohe Komplexität sowie personen- und stellenübergreifender Bezug. Im Rahmen des Projektes übernimmt der Manager dann sämtliche Aufgaben der Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle. Dies sind zum Beispiel die Initiierung und Planung des Projektes, die Organisation, Durchführung und Koordination der einzelnen Aktivitäten, die Kontrolle des Projektfortschrittes sowie die Projektbeendigung. Er führt jedoch keine Aktivitäten durch, die das Problem selbst betreffen, sondern steuert vielmehr den Problemlösungsprozess.¹⁹⁴

Projektanstoß	Projektplanung	Projektdurchführung	Projektabschluss
Notwendigkeit des Projektes definieren	Projektorganisation festlegen	Mitarbeiter instruieren und motivieren	Fertigstellung des Projektobjektes
Ziele setzen, Aufträge erteilen	Teilziele bestimmen	Teilprozesse und Beteiligte koordinieren und steuern	Weiterverwendung der Ressourcen klären
Ressourcen zuweisen	Zeitplan / Meilensteine setzen	Leistungen und Fortschritte überwachen	Verbleib der Projektmitarbeiter / -leiter klären
Interne Vermarktung des Projektes	Aufgaben und Ressourcen zuweisen	Zwischenentscheide treffen	
Einbindung der Schlüsselpersonen	Projektteam / -leiter bestimmen		
	Anreize definieren		

Abbildung 20: Phasenspezifische Aufgaben des Projektmanagements

Quelle: Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 76

¹⁹² Vgl. Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 51 und Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 14f.

¹⁹³ Vgl. Kunze, Bernd, Management auf Zeit, 2003, S. 564 und Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 15

¹⁹⁴ Vgl. Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 10 und Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 73

Bei Projektmanagement werden der besondere Zweck und die zeitliche Befristung des Interim Managements besonders deutlich. Projekte stellen für das Unternehmen komplexe, neuartige, riskante und zeitlich befristete Probleme dar bzw. sind dringend, wichtig und neuartig.¹⁹⁵

b) Krisenmanagement

Auch hier soll zuerst kurz der Begriff Unternehmenskrise erläutert werden. Diese stellt einen Prozess dar, der den Fortbestand des Unternehmens substantiell gefährden oder gar unmöglich machen kann. Dies tritt immer dann ein, wenn überlebenswichtige Unternehmensziele wie Auf- und Ausbau von Erfolgspotentialen (strategisch), Erreichung bestimmter finanzieller Erfolgsgrößen (taktisch) sowie Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität (operativ) bedroht sind bzw. nicht erreicht werden. Je nachdem welche Unternehmensziele gefährdet sind, unterscheidet man latente und akute Krisen. Während latente Unternehmenskrisen in der Verletzung strategischer Ziele bestehen und nicht existenzbedrohend sind, kann eine akute Krise bis zur Insolvenz führen.¹⁹⁶

In der Praxis ist der Einsatz von Interimsmanagern besonders bei der Bewältigung von akuten Krisen von Bedeutung. Als Krisenmanagement kann man daher die Planung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen zur Bewältigung von akuten Unternehmenskrisen verstehen. Dieses wird häufig auch als Sanierung bezeichnet. Hierbei umfasst das operative Krisenmanagement Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz durch die Sicherung der Unternehmensliquidität und die Verringerung bzw. Stabilisierung des Verschuldungsgrades. Darauf aufbauend gilt es beim taktischen Management eventuell vorliegende Gefährdungen der Gewinn-, Rentabilitäts- oder Umsatzziele abzuwenden bzw. bereits unzureichende Erfolgslagen zu verbessern. Im Rahmen des strategischen Krisenmanagement sind dann die Ursachen der akuten Unternehmenskrise, also unzureichende bzw. nicht genutzte Erfolgspotentiale, zu vermindern bzw. abzubauen.¹⁹⁷

Die nachfolgende Grafik stellt den Zusammenhang zwischen den bedrohten Unternehmenszielen und dem zu ergreifenden Krisenmanagement dar.

¹⁹⁵ Vgl. Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 15

¹⁹⁶ Vgl. Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 58f.

¹⁹⁷ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 68f. und Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 60f.

Art der bedrohten Unternehmensziele	Auf- u. Ausbau von Erfolgspotentialen	Unternehmenserfolg	Liquidität, Verschuldungsgrad
Art des Krisenmanagements	strategisch	taktisch	operativ

langfristig wichtig
kurzfristig wichtig

Bedeutung des Krisenmanagements für den Fortbestand des Unternehmens

Abbildung 21: Arten des Krisenmanagements und ihre Bedeutung für den Unternehmensfortbestand

Quelle: Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 61

c) Change-Management

Diese Management-Form ist allgemein auf Veränderungen im Unternehmen gerichtet. Dies betrifft besonders die Organisationsentwicklung. So werden beispielsweise zum Aufbrechen gefestigter Strukturen und Mechanismen Restrukturierungen in Unternehmen vorgenommen. Externe Manager können dabei eine stärker markt-orientierte Perspektive und neue Impulse einbringen.¹⁹⁸

Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl von Einsatzgebieten für Interimsmanager. Hier soll die Zusammenstellung von Bloemer als grober Überblick dienen.

Laufendes Geschäft	Besondere Situation	Projektmanagement	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> • Vakanzen überbrücken • Ergänzung des Know-How • Verstärkung der Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgründung • Entwicklung / Aufbau • Reife • Umbruch • Krise • Sanierung / Turn-Around • Konkurs • Neuausrichtung • Umstrukturierung • Privatisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgliederung • Outsourcing • Verkauf • Kauf • Eingliederung • Börsengang • Standorte schließen / Märkte aufbauen • Joint-Venture • Umsetzung von Beratungskonzepten • Funktionsoptimierung • Qualitätsmanagement • IT-Neueinführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Generationswechsel • Begleitung von Führungskräften • Teamunterstützung • Change Management

Abbildung 22: Einsatzgebiete für Interimsmanager

Quelle: Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S.63

¹⁹⁸ Vgl. Johner-Glamsch, Beate, Einsatzgebiete, 2004, S. 165f. und Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 82

7.2 Abgrenzung zur Zeitarbeit und der Unternehmensberatung

a) Zeitarbeit

Zeitarbeit und Interim Management haben nicht mehr gemeinsam als die Idee einer zeitlichen Begrenzung des Arbeitseinsatzes. Sie eignen sich beide zur Flexibilisierung des Faktors Arbeit, wodurch eine Senkung der fixen Personalkosten oder eine Umwandlung in variable Kosten erreicht werden kann. Unterschiede gibt es jedoch bei den zu bewältigenden Aufgaben. So wurden bis zum Sommer 1994 keine Führungskräfte durch Zeitarbeitsunternehmen vermittelt, sondern hauptsächlich Ausführungstätigkeiten im Rahmen mittlerer Qualifikationen bedient. Im Gegensatz dazu richtet sich das Interim Management ganz spezifisch auf die befristete Übernahme von Führungsaufgaben aus. Damit einher geht auch eine unterschiedliche Weisungsgebundenheit. Während Leiharbeitnehmer voll in die betrieblichen Abläufe integriert werden und somit dem Weisungsrecht des Entleihers unterliegen, arbeiten Interimsmanager weisungsungebunden.¹⁹⁹

Zusätzlich gibt es gravierende Unterschiede in der rechtlich-organisatorischen Ausgestaltung. Wie bereits in Kapitel 6 ausführlich erläutert, wird bei der Zeitarbeit nach Maßgabe des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes ein Arbeitsvertrag zwischen Zeitarbeitsunternehmen und Zeitarbeitnehmer geschlossen. Dieser bestimmt, dass die Arbeitsleistung regelmäßig bei einem dritten Unternehmen, dem Entleihunternehmen, erbracht wird. Der Zeitarbeitnehmer ist also immer Angestellter des Zeitarbeitsunternehmens. Dem gegenüber gibt es für das Interim Management keine speziellen gesetzlichen Regelung und es muss nicht zwingend ein Verleiher (Interim-Management-Dienstleister / -Provider) vorhanden sein. Ein Interimsmanager kann seine Leistung auch direkt beim Kunden anbieten. Auf Grund der geringen gesetzlichen Reglungsdichte können vielfältige vertragliche Ausgestaltungen vorgenommen werden. So kann ein Interimsmanager bei einem direkten Vertragsverhältnis zwischen ihm und Kunden als Arbeitnehmer, freier Mitarbeiter, selbstständiger Dienstleister oder Werkunternehmer beschäftigt sein. Erfolgt der Einsatz über einen Provider kann ein Vertragsverhältnis zwischen dem Provider und dem Interimsmanager, dem Provider und dem Kunden bzw. dem Interimsmanager und dem Kunden bestehen.²⁰⁰

¹⁹⁹ Vgl. Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 68 und Ribbert, Susanne, Interim-Management, 1995, S. 32f.

²⁰⁰ Vgl. Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 21f. und Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 69f.

b) Unternehmensberatung

Auf den ersten Blick scheint es beim Interim Management größere Parallelen zur Unternehmensberatung als zur Personalberatung zu geben. Beide richten sich auf zeitlich befristete Projekte aus und die Tätigkeitsfelder sind gewissermaßen Managementaufgaben. Der gravierende Unterschied liegt jedoch in der Umsetzung. Die Beratung als klassische Stabstelle beschäftigt sich mit der Analyse, der Erarbeitung von Konzepten und dem Erstellen von Lösungsszenarien. Ist das Konzept vollständig erarbeitet, endet die Tätigkeit der Unternehmensberatung. Im Gegensatz dazu setzt der Interimsmanager als Linienmanager die erarbeiteten Lösungsvorschläge auch um und besitzt Weisungs- und Verfügungsrechte. Seine Analysephase ist dabei viel kürzer, da seine Hauptaufgabe die Umsetzung ist.²⁰¹ Aus Sicht des Kunden besteht ein Unterschied in der Mitbestimmung bei der Auswahl der Person, welche die Aufgabe wahrnehmen soll. Während beim Einsatz eines Beraters in der Regel die Unternehmensberatung entscheidet, wer den Kunden am besten bedienen kann, hat der Kunde bei der Auswahl eines Interimsmanagers direkte Entscheidungsbefugnis. Dies ist auch notwendig, da der Interimsmanager eine Linienfunktion im Unternehmen übernimmt, während ein Berater keine Führungs- oder Entscheidungsbefugnisse besitzt. Zusätzlich ergibt sich für den Kunden ein Kostenvorteil, wenn ein Interimsmanager neben der Konzeption auch gleich die Umsetzung durchführt. Dies geschieht dadurch, dass der Interimsmanager nicht die gesamte Durchführung an das Personal des Unternehmens abgibt, sondern dieses nur im Rahmen ihrer Funktionen einsetzt und nur insoweit, wie es für eine spätere Beibehaltung der Veränderung notwendig ist.²⁰²

In der Praxis ist die Trennung zwischen Interim Management und Unternehmensberatung jedoch manchmal recht unscharf, besonders dann, wenn auch Interimsmanager die Umsetzung an die Stammbeslegschaft delegieren oder Unternehmensberater umsetzungsorientiert arbeiten.²⁰³

Die folgende Tabelle fasst die Unterschiede zwischen Interim Management, Zeitarbeit und Unternehmensberatung zusammen.

²⁰¹ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 19f. und Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 71

²⁰² Vgl. Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 73f.

²⁰³ Vgl. Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 19

	Interim Management	Zeitarbeit	Unternehmensberatung
Art der Aufgabe	Managementaufgabe auf mittlere und oberer Ebene	Aufgabe ausführender Art sowie untere und mittlere Managementaufgaben	Reine Beratung
Vertragsbasis	Dienst-, Beratervertrag o.ä.	Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen Ver- und Entleiher Arbeitsvertrag zwischen Verleiher und Arbeitnehmer	Dienstvertrag
Weisungsbefugnis, -gebundenheit	Befugnisse abhängig von der Aufgabe teilweise weisungsgebunden	Keine Befugnisse oder abhängig von der Aufgabe weisungsgebunden	keine
Arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen	Keine	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz sowie sämtliche arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen	keine
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	Befristet durch die Spezifika der Aufgabe	Per Arbeitnehmerüberlassungsgesetz befristet auf zwei Jahre	Befristet durch die Spezifika der Aufgabe
Vergütung	Tagessatz plus Spesen sowie unter Umständen Erfolgsprämie	Stundensatz plus Spesen	Tagessatz plus Spesen

Abbildung 23: Abgrenzungen zwischen Interim Management, Zeitarbeit und Unternehmensberatung

Quelle: Nach Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 16 und Tiberius, Victor A., Begriff und Konzeption, 2004, S. 28

7.3 Vor- und Nachteile, Vorbehalte und Hindernisse

Nachdem nun die einzelnen Einsatzgebiete von Interimsmanagern und die Unterschiede zur Zeitarbeit und Unternehmensberatung vorgestellt wurden, bleibt die Frage nach der Vorteilhaftigkeit des Einsatzes eines solchen externen Managers.

Der erste Vorteil besteht in der kurzen Suchzeit. Während es schwierig ist, einen qualifizierten und verfügbaren fest angestellten Mitarbeiter zu finden, kann ein geeigneter Interimsmanager relativ schnell ausgewählt werden. Dies gilt insbesondere, wenn man einen qualifizierten Interim-Management-Provider einschaltet, der auf einen großen Manager-Pool zurückgreifen kann. Gerade in schwierigen Situationen ist der zeitliche Faktor von erheblicher Bedeutung.²⁰⁴

²⁰⁴ Vgl. Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 153 und Dreessen, Klaus, Vorzüge IM, 2004, S. 167

Da Interimsmanager nur zeitlich befristet in einem Unternehmen tätig sind, können sie neutral und objektiv bestehende Probleme benennen und geeignete Lösungsvorschläge unterbreiten. Als externer Manager müssen sie keine innerbetrieblichen Verflechtungen oder Interessen einzelner Gruppen berücksichtigen, sondern sind allein dem erfolgreichen Abschluss ihrer Aufgabe verpflichtet. Da sie weder eine Zukunft noch eine Vergangenheit in dem Unternehmen haben, arbeiten Interimsmanager effektiver als fest angestellte Manager. Außerdem können sie durch ihre Unabhängigkeit auch unangenehme Entscheidungen zum Wohl des Unternehmens, der Belegschaft und des Eigentümers treffen und diese gegebenenfalls gegen den Widerstand Einzelner durchsetzen. Der Entscheidungsspielraum sollte, je nach Aufgabenstellung, vor Beginn der Tätigkeit zusammen mit dem Auftraggeber festgelegt werden. Zusätzlich eröffnen sich dem Interimsmanager durch seinen externen Status andere Zugangswege zu den Mitarbeitern. Da er nicht als Konkurrenz gesehen wird, erhält er manchmal mehr Informationen und Ideen als beispielsweise ein Vorgesetzter oder Kollege. Damit kann ein Interimsmanager die firmeneigenen Ressourcen zur Problemlösung ganz anders aktivieren. Außerdem können die Mitarbeiter des Unternehmens vom Wissen des Managers profitieren, sodass ein nachhaltiger Personalentwicklungs- und Ausbildungseffekt eintritt.²⁰⁵

Interimsmanager verfügen über umfangreiches Expertenwissen in einer Branche oder Funktion, Organisations- und Sozialkompetenz und zahlreiche Kontakte, die sie während ihrer Karriere geknüpft haben. All dies kann der Auftraggeber nun nutzen. Der Interimsmanager entlastet dabei die Kernbelegschaft und stellt durch seine Erfahrungen und durchgeführten Problemlösungskonzepte eine zügige und professionelle Projektabwicklung sicher.²⁰⁶

Ein weiterer Vorteil gegenüber fest angestellten Managern ist die kurze Kündigungsfrist und das Fehlen von Zusatzkosten bei einer Trennung. Somit kann flexibel auf Veränderungen der Rahmenbedingungen für den Einsatz des Interimsmanagers reagiert werden - ohne zusätzlich Kostenbelastung. Der Auftraggeber kann auf die Dynamik und Flexibilität des wirtschaftlichen Umfeldes reagieren, indem er einen Interimsmanager mit seinem spezifischen Know-How dann und dort einsetzt, wo er gebraucht wird und ihn wieder freisetzt, wenn seine Aufgabe erledigt ist.²⁰⁷

²⁰⁵ Vgl. Dreessen, Klaus, Vorzüge IM, 2004, S. 171f. und Kunze, Bernd, Management auf Zeit, 2003, S. 566

²⁰⁶ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 42f. und Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 153

²⁰⁷ Vgl. Dreessen, Klaus, Vorzüge IM, 2004, S. 169f.

Ein weiterer Vorteil liegt in der Transparenz der Kosten. Die Tagessätze der Manager sind Vollkosten, sodass ein geplantes Budget nicht durch versteckte Zusatzkosten belastet werden kann. Weiterhin werden Interimsmanager nur für tatsächlich geleistete Tage bezahlt. Krankheits-, Weiterbildungs- oder Feiertage werden nicht in Rechnung gestellt und auch keine Tage, an denen auf Grund von Terminproblemen kein Einsatz koordiniert werden konnte. Berücksichtigt man weiterhin die gesetzlichen und betrieblichen Sozialleistungen sowie die Kosten für die Arbeitsplatzausstattung und Personalverwaltung bei einem fest angestellten Manager, kann der Einsatz eines Interimsmanagers trotz eines höheren Tagessatzes kostengünstiger sein.²⁰⁸

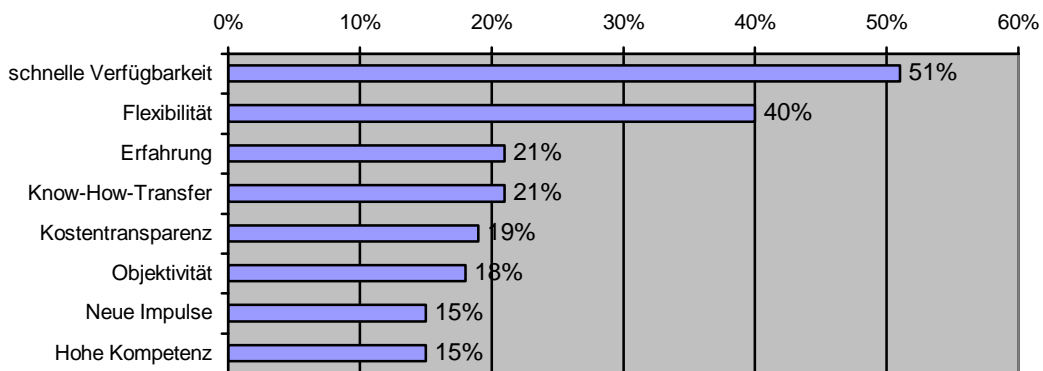


Abbildung 24: Vorteile des Interim Management

Quelle: Handelshochschule Leipzig / Management Angels GmbH, Interimsmanagement Report, 2001, S. 10

Neben den Vorteilen gibt es natürlich auch Probleme, die mit dem Einsatz eines Interimsmanagers verbunden sind. So können sich kurzfristig ergriffene Maßnahmen zur Abwendung einer Krise auf lange Sicht als kontraproduktiv erweisen. Genauso bergen gerade die Vorteile auch Problempotential. Die schnelle Verfügbarkeit und kurzfristige Trennungsmöglichkeit erwecken bei vielen Unternehmen die Befürchtung, dass der Interimsmanager nicht die nötige Akzeptanz der Mitarbeiter erhält und sich eventuell nicht genug mit dem Unternehmen identifiziert. Um dies zu vermeiden, muss die Distanz zwischen Manager und Mitarbeitern schnell überwunden werden. Dazu trägt die Vorstellung bei den Mitarbeitern und Kollegen durch den Auftraggeber bei. Dieser sollte dann auch gleichzeitig kommunizieren, dass der Interimsmanager seine

²⁰⁸ Vgl. Alewell, Dorothea, Interimsmanagement, 2005, S. 8 und Handelshochschule Leipzig / Management Angels GmbH, Interimsmanagement Report, 2001, S. 11

volle Unterstützung genießt. Zusätzlich muss auch der Manager hier Sozialkompetenz zeigen.²⁰⁹

Neben der Akzeptanz der Mitarbeiter im Auftragsunternehmen haben Interimsmanager auch immer noch mit der Akzeptanz beim Kunden zu kämpfen. So sind viele Firmen der Idee des Interim Management gegenüber aufgeschlossen, aber nur die wenigsten besitzen eine genaue Vorstellung von der Dienstleistung. Oft scheitert der rechtzeitige Einsatz auch an Befürchtungen, dass damit Unruhe ins Unternehmen kommt, sensible Firmendaten abfließen, der Planungshorizont befristet ist, pragmatische Lösungen in Frage gestellt oder Schwächen aufgedeckt werden. Zusätzlich sehen viele Unternehmen im vermeintlich fehlenden Unternehmensverständnis und der damit verbundenen Einarbeitungszeit sowie den Kosten einen Hinderungsgrund für den Einsatz von Interimsmanagern. Doch diese vermeintlichen Hindernisse können durch gezielte Information über die Dienstleistung Interim Management und ihre Vorteile, die Sozialkompetenz der Manager und durch konkrete Vertragsgestaltung überwunden werden.²¹⁰

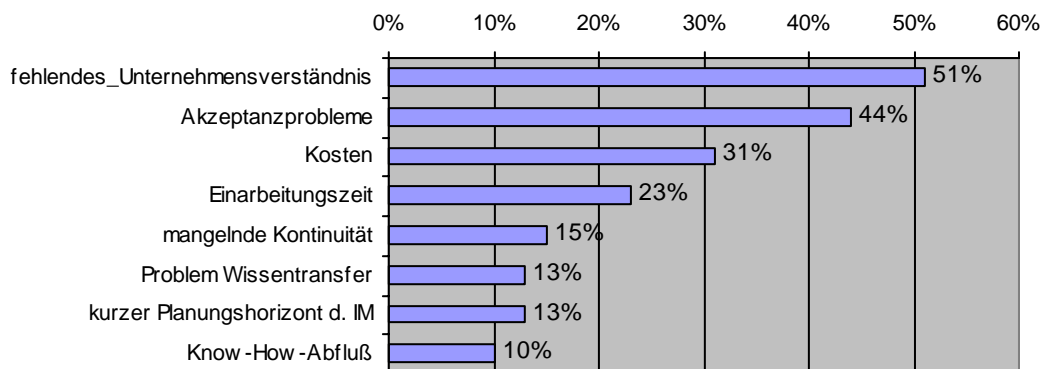


Abbildung 25: Vorbehalte gegenüber Interim Management

Quelle: Handelshochschule Leipzig / Management Angels GmbH, Interimsmanagement Report, 2001, S. 11

²⁰⁹ Vgl. Dreessen, Klaus, Vorzüge IM, 2004, S. 173f. und Handelshochschule Leipzig / Management Angels GmbH, Interimsmanagement Report, 2001, S. 11

²¹⁰ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 46ff. und Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 156ff.

7.4 Entwicklung des Interim Management in Europa

Auf die Frage, welche Gesellschaft als Erste Interim Management angeboten hat, lässt sich keine exakte Antwort finden. Häufig sind die Grenzen zwischen stark umsetzungsorientierter Unternehmensberatung und Interim Management fließend. Bereits Mitte der 1960er Jahre bot die schwedische Beratungsgesellschaft Sevenco diese Dienstleistung an. Dann folgten 1970 in Dänemark die Firma Senior Service und 1974 in den Niederlanden Custom Management. Durch eine günstige Steuergesetzgebung, die eine Beschäftigung von zeitlich befristeten Mitarbeitern erleichterte, wurde Interim Management in den Niederlanden vermehrt eingesetzt. Dabei ging die Dienstleistung hier aus dem Bereich Krisenmanagement hervor, der gut am Markt etabliert ist und auch viele Aufträge aus dem öffentlichen Bereich erhält.²¹¹

Im Jahr 2000 gründete sich dann in den Niederlanden eine Organisation für Interimsmanager (ORM - Nederlandse Orde van Register Managers), die es sich zur Aufgabe gemacht hat, den Berufsstand Interimsmanager zu entwickeln und die Interessen der Mitglieder gegenüber der Regierung zu vertreten. Parallel gibt es auch noch einen Zusammenschluss von Firmen, die Unternehmen und Interimsmanager gegenseitig vermitteln, den Raad voor Interim Management (RIM). Auch der RIM setzt sich für die Professionalisierung der Branche ein, wobei hier die Mitglieder Regelungen zu Qualität, Geheimhaltung, Honorierung, Kooperation, Vertragsgestaltung und Zusammenarbeit mit den Klienten anerkennen und deren Einhaltung durch ein Komitee überwacht wird. Der RIM wurde 1997 gegründet und umfasst mittlerweile 500 Mitgliedsunternehmen.²¹²

Schätzungen aus dem Jahr 2002 gehen davon aus, dass es mittlerweile ca. 5.000 freiberufliche Interimsmanager in den Niederlanden gibt. Allerdings liegt die Zahl der Manager auf Zeit mit 40.000 viel höher. Grund für diese Differenz ist die Unterteilung der Manager anhand der durchgeführten Aufgaben. Der Großteil der Manager ist im Projektmanagement und Management auf Zeit tätig, was jedoch nicht als Interim Management klassifiziert wird. Nur der kleine Teil, der in einer Leitungsfunktion strukturelle und strategische Änderungen operativ durchführen kann, wird als Interimsmanager bezeichnet.²¹³

²¹¹ Vgl. Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 11f. und Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 24

²¹² Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 25f.

²¹³ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 24

In Großbritannien führte die Ölkrise in den 1970er Jahren zu einer vermehrten Nachfrage nach Interim Management. Durch den Kostendruck wurden auch im Personalbereich schlankere Strukturen eingeführt, wodurch plötzlich Ressourcenengpässe entstanden, die durch externe Mitarbeiter geschlossen werden mussten. Die Firma Executive Interim Management trat 1986 als erste mit dieser Dienstleistung auf den britischen Markt und expandierte bereits im folgenden Jahr als erstes Unternehmen auch nach Belgien. Mittlerweile hat sich der britische Markt geöffnet und setzt auf Flexibilität und persönliche Fähigkeiten der Führungskräfte. Die Tendenz zu befristeten Arbeitsplätzen wird sich auch in einer vermehrten Nachfrage nach Interimsmanagern niederschlagen. So sind nach dem Sambrook Report bereits 20% aller Manager auf Zeit eingesetzt. Dieses Wachstum wird durch die zunehmende Professionalität der Manager und ihre Empfehlungen und Referenzen begünstigt.²¹⁴

Ähnlich wie in den Niederlanden gibt es auch in Großbritannien seit 1989 eine Vereinigung für Interim Management (IMA – Interim Management Association), die sich um die professionellen Belange ihrer Mitglieder und Mitgliedsunternehmen kümmert. Auch hier geht es um die Etablierung von Standards, die Aufklärung der Unternehmen über die Dienstleistung und ihre Vorteile sowie die Vertretung der Branche in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik. Die Zukunftsaussichten sind positiv, so wird keine Sättigung des Marktes in den nächsten Jahren erwartet, sondern vielmehr mit steigender Nachfrage und Umsätzen gerechnet.²¹⁵

In Deutschland entstanden die ersten Firmen, die sich mit der Vermittlung von Interimsmanagern beschäftigten, in den 1980er Jahren. Aber erst mit der Wiedervereinigung und der Entflechtung und Reprivatisierung von ca. 8.000 Unternehmen der Treuhandanstalt kam dann der große Schub. In vielen Firmen fehlte das entsprechende Management Know-How, sodass die Treuhandanstalt zahlreiche Interimsmanager einsetzte, die bei der Konzepterstellung, den Privatisierungsverhandlungen und der Abwicklung der Managementaufgaben vor Ort mitwirkten. Nach diesem Boom flachte die Nachfrage Mitte der 1990er Jahre ab. Erst ab 1999/2000 konnten wieder Wachstumsraten von 25 bis 35% erreicht werden. Die Jahre 2001 und 2002 waren durch die Ereignisse vom 11. September 2001 in New York geprägt. Viele Unternehmen wollten keine Entscheidungen treffen und haben aus Kostengesichtspunkten Veränderungen zurückgestellt. Erst mit dem 2. Halbjahr 2002 änderte sich dies. Viele Entscheidungen wurden zeitkritisch und Änderungsbedarf hatte sich

²¹⁴ Vgl. Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 12 und Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 26ff.

²¹⁵ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 31f.

bei den Unternehmen angestaut. Hier wurde Interim Management als flexible Lösungsalternative gesehen und die Nachfrage konnte wieder an die Vorjahre anschließen.²¹⁶

Was nun die Zahl der aktiven Interimsmanager betrifft, so sind sehr unterschiedliche Größenordnungen zu vernehmen, da genaue Arbeitsmarktzahlen fehlen. Die Schätzungen reichen von 1.000 bis gar 30.000 Personen, wobei hier auch Unternehmensberater und Führungskräfte, die zeitweise diese Aufgabe übernehmen, berücksichtigt sind. Dabei ist zu beachten, dass unabhängige und valide empirische Studien fehlen und die Schätzungen auf Experten oder Brancheninsider zurück gehen. Gleichfalls geschätzt sind die Prognosen für die zukünftige Entwicklung des Marktes. Hier rechnet man mit einem Anstieg der Anzahl der Interimsmanagereinsätze zwischen 10 und 30%.²¹⁷

7.5 Vergleich Deutschland und Großbritannien

Vergleicht man nun die Entwicklung in Deutschland und Großbritannien fällt eine relativ gleiche Entwicklung auf. Dies ist auf Grund der Rahmenbedingungen, welche die Verbreitung von Interim Management fördern, nicht verwunderlich. Die Flexibilisierung der Arbeitswelt schreitet immer weiter voran und zieht sich durch alle Hierarchiestufen. Wurden bisher im Rahmen der Zeitarbeit hauptsächlich ausführende Tätigkeiten flexibilisiert, wird heute im Zeitalter des Lean Management auch die Führungsaufgabe mit einbezogen. Hinzu kommt die schnelle Verfallszeit von Fachwissen, wodurch die Unternehmen gezwungen werden, häufiger externes Know-How ins Unternehmen zu holen. Allerdings haben wir gegenüber unseren Nachbarn noch einen deutlichen Nachholbedarf. In Deutschland fällt die Abkehr vom Lebensarbeitsplatz hin zu einem flexiblen Wechsel von Unternehmen und Tätigkeiten schwer. Dieser Wandel ist in Großbritannien schon weiter vorangeschritten und wird sich, genau wie hierzulande, zukünftig weiter fortsetzen. Aber ebenso wie in Deutschland kämpft man auch hier noch gegen das Unwissen über Interim Management und dessen Vorzüge an und investiert viel Zeit und Geld in Öffentlichkeitsarbeit. Allein die Wachstumschancen werden in beiden Ländern mit etwa 10 % gleich hoch bewertet.²¹⁸

²¹⁶ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 33ff. und Frank, Kirsten, Rent a head, 1995, S. 161

²¹⁷ Vgl. Alewell, Dorothea, Interimsmanagement, 2005, S. 4 und König, Andreas / Schönfeld, Harald, Interim-Management, 2005, S. 14f.

²¹⁸ Vgl. Bloemer, Vera, Interim Management, 2003, S. 38f. und König, Andreas / Schönfeld, Harald, Interim-Management, 2005, S. 15f.

8. Implikationen für die zukünftige Personalarbeit und Ausblick

Der Erfolg eines Unternehmens wird dadurch beeinflusst, wie gut es gelingt, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, ihre Ideen und Potentiale zu nutzen und sie in die Verantwortung zu nehmen. Denn der Faktor Arbeit, also das Personal einer Unternehmung, ist Leistungsträger, Kostenfaktor, eigenständiges Individuum mit persönlichen Zielen, Entscheidungsträger und Koalitionspartner verschiedener Gruppen im und außerhalb des Unternehmens, die sein Verhalten prägen.²¹⁹

Dabei haben sich die Umweltfaktoren in den letzten Jahrzehnten verändert und zu einem Wandel in der betrieblichen Personalwirtschaft geführt. Während früher die Personalarbeit überwiegend aus Verwaltung bestand, erfordern sich verändernde Umweltfaktoren und spezielle Einflüsse eine immer schnellere Anpassung der Personalwirtschaft an diese Rahmenbedingungen und ein vermehrtes volks- und betriebswirtschaftliches sowie organisatorisches, psycho- und soziologisches Denken und Handeln.²²⁰

Neben branchen- und standortabhängigen Faktoren sind vor allem folgende Einflüsse für den Wandel verantwortlich:²²¹

1. Die konjunkturelle Entwicklung birgt durch das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt für die betriebliche Personalwirtschaft Probleme im Bereich der sorgfältigen Personalplanung, der intensiven Personalbeschaffung und der sachgemäßen Personalpflege. Während bei Vollbeschäftigung das Problem der Personalbeschaffung bzw. –bindung im Vordergrund steht, ergibt sich in konjunkturell schwachen Phasen das Problem der Personaleinschränkung und –freisetzung.
2. Durch den technologischen und organisatorischen Wandel verändern und wachsen permanent die Anforderungen an die Mitarbeiter. Hier muss im Zuge der Personalentwicklung eine Anpassung des Wissens und Könnens durch verbesserte Aus- und Weiterbildung erfolgen.
3. Durch die höhere Qualifikation der Mitarbeiter erschließen sich dem Unternehmen verbesserte Einsatzmöglichkeiten.

²¹⁹ Vgl. Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 24f. und Albert, Günther, Personalwirtschaft, 2005, S. 18

²²⁰ Vgl. Stopp, Udo, Betriebliche Personalwirtschaft, 2004, S. 16

²²¹ Vgl. Albert, Günther, Personalwirtschaft, 2005, S. 19 und Stopp, Udo, Betriebliche Personalwirtschaft, 2004, S. 16f.

4. Der Mitarbeiter ist sich auf Grundlage der angespannten Arbeitsmarktsituation, der höheren Qualifikationsanforderungen und der arbeitnehmerbezogenen Sozialgesetzgebung seines Wertes für ein Unternehmen bewusst und nicht mehr nur materiell motivierbar.
5. Auf dem Arbeitsmarkt herrscht ein Ungleichgewicht zwischen einem Überfluss an ungelerten Arbeitnehmern und einem Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften.
6. Durch die immer umfangreichere Gesetzgebung in den Bereichen der Arbeits-, Sozial- und Tarifpolitik muss die Personalwirtschaft zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um diese Vorgaben in die betriebliche Praxis umzusetzen.
7. Im Zuge der weiter steigenden Personalkosten ist eine stärkere leistungsmäßige Ausrichtung der betrieblichen Personalwirtschaft notwendig. Der Personaleinsatz erfolgt verstärkt unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen.

Die Einflüsse dieser Umweltfaktoren werden zukünftig weiter zunehmen und die Aufgabenstellung und Organisation der Personalwirtschaft weiter verändern. Der Faktor Arbeit wird immer mehr als wichtigster Vermögensteil des Unternehmens gesehen.²²² Nachfolgend sollen nun einige Bereiche aufgezeigt werden, in denen ein Wandel bereits eingetreten bzw. zu erwarten ist und welche Anforderungen an die Personalarbeit sich daraus ergeben.

8.1 Auswirkungen des demographischen Wandels der Bevölkerung

Bereits seit einigen Jahren zeigen die Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung einen eindeutigen Trend zur Schrumpfung an. So übersteigen die Sterbefälle immer noch die Anzahl der Geburten und dieses Defizit konnte auch durch Zuwanderung nicht vollständig kompensiert werden. Nach Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung bis 2050 wird sich diese „Schere“ zwischen Geburten- und Sterberate noch weiter öffnen. Dies ist zum einen durch die Alterstruktur bedingt. Trotz höherer Lebenserwartung wird die Anzahl der Sterbefälle steigen, da gerade die geburtenstarken Jahrgänge jetzt in hohe Altersgruppen hineinwachsen. Zum anderen wird selbst bei einer konstanten Geburtenrate die Anzahl der Kinder sinken, da es von Generation zu Generation immer weniger potentielle Mütter gibt. Ergebnis dieser Entwicklungen wird eine Veränderung des Altersaufbaus der Bevölkerung sein. War vor 50 Jahren jeder Dritte ein junger Mensch unter 20 und lediglich jeder Siebte älter als 59, so ist heute nur noch jeder Fünfte unter 20, aber schon fast jeder Vierte im Seniorenalter. Im Jahr 2050 wird bei

²²² Vgl. Albert, Günther, Personalwirtschaft, 2005, S. 19

Fortführung dieser Entwicklung nur noch jeder Sechste unter 20, aber bereits jeder Dritte 60 Jahre oder älter sein. Zusätzlich wird durch die höhere Lebenserwartung die Gruppe der 80-Jährigen und älter erheblich ansteigen.²²³

Basierend auf diesen Prognosen rechnet man zukünftig mit einem Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Damit ergeben sich ganz andere Problemfelder für die zukünftige Personalarbeit. Neben dem sich verschärfenden Wettbewerb bei der Personalbeschaffung sind nun vermehrt auch Strategien zur Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen und zur Anpassung des Wissens der Mitarbeiter an technologische und organisatorische Veränderungen im Rahmen einer qualifizierten Personalentwicklung gefordert. Gleichzeitig müssen Konzepte entwickelt werden, um mit älter werdenden Belegschaften produktiv zu bleiben.

a) Personalbindungsstrategien

Wie bereits beschrieben stellen die Mitarbeiter eines Unternehmens eine wichtige Ressource für die erfolgreiche Positionierung und den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg dar. Gerade in konjunkturell schwachen Phasen ist es daher notwendig, die Leistungsträger des Unternehmens zu binden, da diese noch die besten Chancen für einen Arbeitsplatzwechsel haben. Neben dem Ziel, wichtige fachliche Kompetenz und Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu halten, stehen auch Aufwand-Nutzen-Überlegungen im Vordergrund. So lohnen sich Kosten für die Anwerbung und Auswahl von Mitarbeitern nur, wenn eine langfristige Beschäftigung angestrebt wird. Gleichzeitig möchte man Zusatzkosten für unvorhergesehene Personalfluktuationen vermeiden, denn diese können erhebliche Dimensionen annehmen. So schätzt man die Ersatzkosten für einen Mitarbeiter auf ca. 1/3 des jährlichen Gehaltes. Dabei kommen zu den direkten Kosten für Entlassung, Neueinstellung und Einarbeitung auch noch indirekte Kosten hinzu. Diese resultieren beispielsweise aus dem Verlust von Kunden, der Beschädigung von Geschäftsbeziehungen, Zusatzkosten für Kundenrückgewinnungsprogramme, Imageverlusten sowie Motivationsverlusten der Mitarbeiter. Da bisher im Rechnungswesen nur die Kosten eines Mitarbeiters, nicht jedoch sein Nutzen erfasst wird, gilt der Personalabbau in Krisenzeiten immer noch als probates Mittel zur Kostensenkung. Folgeschäden für eine vorübergehende Personalfreisetzung, durch Motivations- und Goodwillverluste, werden hierbei regelmäßig ausgeblendet. Dabei ist

²²³ Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsentwicklung, 2003, S. 26ff.

es belegt, dass durch engagierte Mitarbeiter die Umsatzrendite und Nettogewinnspanne gesteigert werden kann.²²⁴

Um nun erfolgreich Mitarbeiter an das Unternehmen binden zu können, muss deren Zufriedenheit mit den Gegebenheiten des Unternehmens erhöht werden. Dies kann durch Anreizsysteme erreicht werden, die auf die Motivation zielen. Hierbei kann in materielle und immaterielle Anreize unterschieden werden.²²⁵

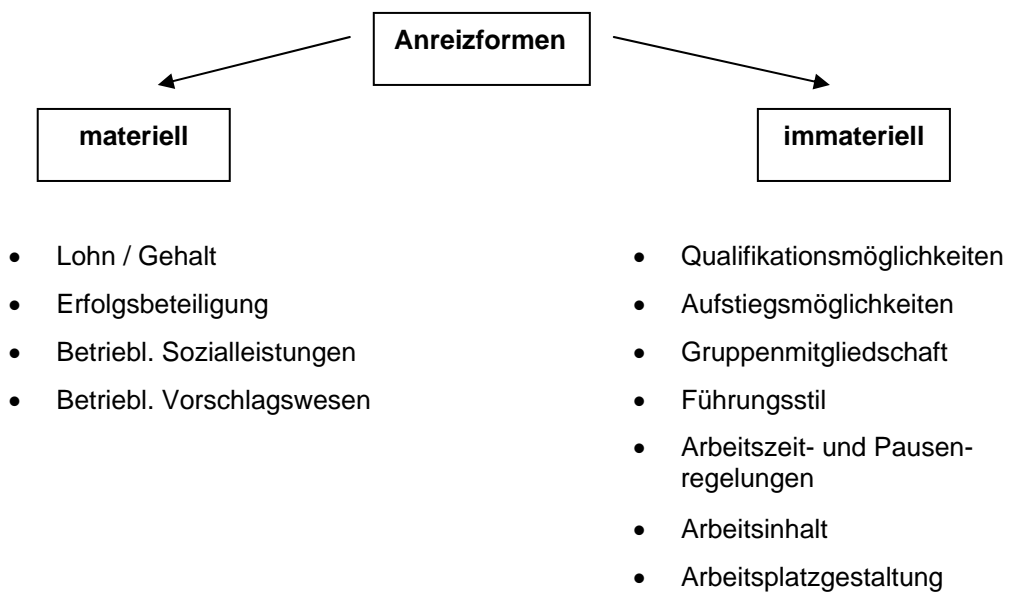


Abbildung 26: Anreizformen

Quelle: . Knoblauch, Rolf, Personalbindungsinstrumente, 2004, S.113

Aus den dargestellten Anreizen lassen sich eine Vielzahl von Bindungsstrategien gestalten. Diese können auf die Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen oder die Förderung von Fähigkeiten gerichtet sein. Die einzelnen Maßnahmen reichen dabei von der Umsetzung einer vertrauensvollen Unternehmenskultur und gemeinsamer Werte über die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter bis hin zur individuellen Personalentwicklung.²²⁶

²²⁴ Vgl. Stührenberg, Lutz, Personalbindung, 2004, S. 34 und 38f. sowie Knoblauch, Rolf, Personalbindungsinstrumente, 2004, S. 102f.

²²⁵ Vgl. Knoblauch, Rolf, Personalbindungsinstrumente, 2004, S.112f. und Stührenberg, Lutz, Personalbindung, 2004, S. 42ff.

²²⁶ Vgl. Knoblauch, Rolf, Personalbindungsinstrumente, 2004, S.113f. und Stührenberg, Lutz, Personalbindung, 2004, S. 44f.

b) Personalverknappung und alternde Belegschaft

Der demographische Wandel wirkt sich bezüglich der Human Resource Ausstattung der Unternehmen in zwei Richtungen aus. Zum einen erfolgt eine Verknappung der Nachwuchskräfte, wodurch eine ständige Verjüngung der Belegschaft immer schwieriger wird. Der Rekrutierungsspielraum der Unternehmen wird im Bereich der jüngeren Jahrgänge eingeschränkt und die Wahrscheinlichkeit von regionalen Ungleichgewichten zwischen qualifiziertem Arbeitskräfteangebot und –nachfrage wird weiter steigen. Ausscheidende ältere Fachkräfte können zukünftig nicht mehr mühelos durch qualifizierte Nachfolger ersetzt werden. Daraus resultiert zum anderen ein steigendes Durchschnittsalter der Belegschaft.²²⁷

Eine neue Anforderung an das Personalmanagement wird der Umgang mit diesen Veränderungen sein. Dazu müssen Konzepte erarbeitet werden, die es ermöglichen, auch mit einer älter werdenden Belegschaft produktiv zu bleiben. Hierzu ist eine ausgewogene Alterstruktur im Unternehmen notwendig. Dazu muss die Fixierung auf die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter und die Frühverrentung älterer Fachkräfte geändert werden. Vielmehr sollte ein ausgewogener Altersmix vorausschauend geplant werden, um Welleneffekte bei Wechseln zu vermeiden. Gleichzeitig sollte die einseitige Spezialisierung von Mitarbeitern durch eine lebensbegleitende Kompetenzförderung aller Beschäftigten ersetzt werden. Außerdem ist es notwendig, die Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsförderung auf die alternde Belegschaft auszurichten. Dadurch sollen die Mitarbeiter bis zum Erreichen der Altersgrenze im Unternehmen tätig sein können. Gleichzeitig müssen aber auch bisher ungenutzte Arbeitsmarktpotentiale verwendet werden, um den Bedarf an qualifizierten Kräften zu decken.²²⁸

c) Personalentwicklung und Wissensmanagement

Neben der demographischen Entwicklung ist auch der technische und organisatorische Wandel ein Grund für die zunehmende Bedeutung der beruflichen Weiterbildung. Durch immer schnellere Neuerungen ist eine permanente Anpassung des Wissens und der individuellen Fähigkeiten erforderlich geworden. Die Halbwertszeit von Wissen sinkt durch den rasanten Fortschritt immer weiter ab. Zusätzlich führen damit einhergehende Organisationsänderungen zu einer Verflachung der Hierarchieebenen und damit zu einer stärkeren Wissensanforderung auch auf unteren Ebenen.²²⁹

²²⁷ Vgl. Pack, Jochen, *Alternde Belegschaft*, 2002, S. 128f.

²²⁸ Vgl. Pack, Jochen, *Alternde Belegschaft*, 2002, S. 130ff.

²²⁹ Vgl. Bellmann, Lutz / Alda, Holger, *Beschäftigungspolitik*, 2004, S. 256

Hier setzt die Personalentwicklung an, die einerseits der langfristigen Sicherung der Kongruenz von betrieblichen Anforderungen und Mitarbeiterqualifikationen sowie andererseits der optimalen Ausnutzung der individuellen Möglichkeiten der Mitarbeiter dient. Im engeren Sinne umfasst sie also die berufliche Bildung, zu der die Aus- und Fortbildung sowie die Umschulung zählen. Im weiteren Sinne zählt dazu auch die Personalförderung, die auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter im Unternehmen zielt.²³⁰ Die Umsetzung erfolgt durch die Planung und Durchführung zielgerichteter Maßnahmen zur Qualifizierung und Leistungsveränderung des Personals auf allen Hierarchieebenen. Dazu gehören beispielsweise betriebliche Fortbildung, Karriereplanung, Arbeitsstrukturierung, Variation der Aufgabeninhalte, Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz sowie Maßnahmen, die den Selbst-Qualifizierungsprozess der Mitarbeiter beeinflussen.²³¹ Wichtig ist hierbei, dass fortlaufend eine Überprüfung der Kompetenzprofile und der Qualifizierungsprogramme stattfindet und ein Abgleich mit den strategischen Erfordernissen erfolgt.²³²

Neben der Personalentwicklung wird auch das Management von Wissen immer wichtiger. Dem Produktions- und Wettbewerbsfaktor „Wissen“ kommt eine zentrale Bedeutung als Unternehmensvorteil zu. Produkte und Dienstleistungen enthalten heute ein beachtliches Maß an Intelligenz, wodurch Produktmärkte auch immer Wissensmärkte sind. Besonders deutlich wird dies bei den sogenannten intelligenten Lösungen wie beispielsweise im Finanzdienstleistungsbereich oder der Medizin. Bei der Erzeugung dieser Produkte dominiert die Ressource „Wissen“, die in diesem Zusammenhang auch als „intellektuelles Kapital“ bezeichnet wird. Das Wissensmanagement stellt nun die zielorientierte Gestaltung des Wissensprozesses im Unternehmen dar. Dabei umfasst der Wissensprozess die Generierung, den Transfer, die Speicherung und die Nutzung von Wissen. Aufgabe der Unternehmensführung ist es also, den Wettbewerbsvorteil „Wissen“ zu erhalten bzw. durch gezielte Maßnahmen auszubauen.²³³

²³⁰ Vgl. Bühner, Rolf, Personalmanagement, 2005, S. 95f. und Olfert, Klaus, Kompendium Personalwirtschaft, 2005, S. 383f.

²³¹ Vgl. Bühner, Rolf, Personalmanagement, 2005, S. 95f. und Berthel, Jürgen / Becker, Fred G., Personal-Management, 2003, S. 261f.

²³² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Zukunftsbilder, 2005, S. 21

²³³ Vgl. Bea, Dr. Franz Xaver, Wissensmanagement, 2000, S. 362 und Mainzer, Klaus, Wissensgesellschaft, 2002, S. 18f.

8.2. Neue Formen der Organisation

Neben dem demographischen Wandel wirkt sich auch der Wertewandel der Gesellschaft auf die Zusammenarbeit im Unternehmen aus. Der Mitarbeiter ist sich seines Wertes bewusst und steht dem Unternehmen kritischer gegenüber. Er ist nicht mehr allein materiell motivierbar, sondern verlangt auch verstärkt nach der Befriedigung immaterieller Bedürfnisse wie harmonischer Gruppeneinordnung, Status und Mitbestimmung. Dies stellt gänzlich andere Anforderungen an die Personalführung.²³⁴

Aber auch der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance erfordert eine Anpassung der Arbeitsgestaltung. Die individuellen Wünsche der Mitarbeiter, Familie, Beruf, Weiterbildung und Freizeit optimal zu kombinieren und an die Lebensumstände bzw. Lebenszeitplanung anzupassen, erfordern immer flexiblere Arbeitszeitmodelle. Dies auch besonders vor dem Hintergrund der demographisch bedingt steigenden Frauenerwerbsquote. Die zunehmende Rekrutierung von Frauen kann dem zukünftigen Fachkräftemangel entgegenwirken, stellt die Unternehmen aber auch vor das Problem der besseren Nutzung dieses Potentials.²³⁵

Mit der Zunahme der flexiblen Arbeitsmodelle und den geänderten Anforderungen an die Mitarbeiter werden auch die klassischen Vergütungssysteme an ihre Grenzen stoßen. Die Einführung flexibler Vergütungsformen wird zukünftig den Unternehmenserfolg wesentlich beeinflussen. Denn der Mitarbeiter wird sich auf Grund der Arbeitsflexibilisierung nicht mehr über berufsgruppenspezifische oder tariflich bestimmte Vergütungsregeln definieren, vielmehr müssen leistungsfördernde Entlohnungs- und Anreizsysteme als Motivator wirken. Dazu bedarf es einer weitreichenden Öffnung und Neugestaltung der Tarifstrukturen auf betrieblicher Ebene.²³⁶

²³⁴ Vgl. Stopp, Udo, Betriebliche Personalwirtschaft, 2004, S. 17 und Schmidt, Silke, Gender Mainstreaming, 2003, S. 116f.

²³⁵ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Zukunftsbilder, 2005, S. 24

²³⁶ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Zukunftsbilder, 2005, S. 30

9. Fazit

Bereits heute kann man eine Verschiebung zwischen den verschiedenen Arbeitsmodellen feststellen. Das Normalarbeitsverhältnis wird immer mehr durch atypische Beschäftigungsformen ersetzt. Ursache sind zum einen der technologische Fortschritt und der verschärfte Wettbewerb, die zu einer besseren Auslastung der Produktionsanlagen und einem effizienterem Personaleinsatz zwingen. Zum anderen hat aber auch ein gesellschaftlicher Wertewandel stattgefunden. Die Mitarbeiter sind sich ihres Wertes bewusst und suchen Gestaltungsfreiräume und Mitwirkungsmöglichkeiten in den Unternehmen, was anders gestaltete Führungs- und Vergütungssysteme erfordert. Der Wunsch nach einer gleichberechtigten Balance zwischen Familie und Beruf verlangt nach anderen Formen der Arbeitszeitgestaltung. Gleichzeitig erfordert die, auf Grund des demographischen Wandels, zunehmende Erwerbsquote der Frauen eine weitergehende Frauen- und Familienförderung.

Diesen Entwicklungen versuchen die Unternehmen durch die Flexibilisierung der Arbeit zu begegnen. Dies kann durch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle oder die Nutzung von Zeitarbeit und befristeter Beschäftigung erfolgen. Hierbei zeigt sich auch ein Trend zur Befristung von Managementaufgaben. Interim Management, also Führung auf Zeit, findet in immer mehr Unternehmen Anwendung. Dabei beeinflusst die rechtliche Ausgestaltung durch die Gesetzgebung oder den Tarifvertrag, welche Flexibilisierungsvariante gewählt wird. Die Deregulierungen der letzten Jahre haben inzwischen den Spielraum für die Nutzung der hier erläuterten Flexibilisierungsformen deutlich ausgedehnt.

Für die Zukunft rechnet man mit einer weiteren Zunahme von atypischen Beschäftigungsverhältnissen, gerade auch vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit. Mit einer besseren Verteilung des Arbeitsvolumens auf mehr Köpfe hofft man, ähnlich wie in den Niederlanden, die Arbeitslosenquote verringern zu können. Die Voraussetzungen dafür werden durch die zunehmende Deregulierung der Märkte gelegt.

Quellenverzeichnis

- Albert, Günther [Personalwirtschaft, 2005]: Betriebliche Personalwirtschaft, Ludwigshafen am Rhein, 2005
- Alewell, Dorothea [Interimsmanagement, 2005]: Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland – Ein empirischer und institutioneller Vergleich, Arbeitspapier 3 zum Teilprojekt B5 des Sonderforschungsbereich 580 der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Jena, 2005
- Bährle, Ralph Jürgen [Flexible Arbeitszeit, 2003]: Flexible Arbeitszeit, In: Betrieb und Wirtschaft, Jahrgang 57, Heft 7/2003
- Bea, Dr. Franz Xaver [Wissensmanagement, 2000]: Wissensmanagement, In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jahrgang 29, Heft 7/2000
- Bellmann, Lutz / Alda, Holger [Beschäftigungspolitik, 2004]: Betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik zwischen Flexibilität und Stabilität, In: WSI-Mitteilungen, Heft 5/2004
- Bertelsmann Stiftung [Standort Ranking, 2004]: Internationales Standort-Ranking 2004, Wachstum und Beschäftigung, Online im Internet, Abfrage vom 12. Juli 2005, URL: <<http://doku.iab.de/externe/2005/k041006f05kurz.pdf>>
- Berthel, Jürgen / Becker, Fred G. [Personal-Management, 2003]: Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart, 2003
- Bloemer, Vera [Interim Management, 2003]: Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit, Regensburg, 2003
- Bühner, Rolf [Personalmanagement, 2005]: Personalmanagement, Oldenbourg, 2005
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.) [Flexibilisierung der Arbeitszeiten, 1989]: Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Produktionsbetrieb, Heidelberg, 1989

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit [Hartz-Gesetze, 2005]: Reformen für Beschäftigung – Der Arbeitsmarkt in Bewegung, Die Hartz-Gesetze, Online im Internet, Abfrage vom 21. Mai 2005, URL:

<<http://www.arbeitsmarktreform.de/Arbeitsmarktreform/Navigation/Reformen-fuer-Beschaeftigung/Hartz-I-IV/die-hartz-gesetze.html>>

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit [Teilzeit, 2004]: Teilzeit – Alles, was Recht ist, Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Stand 2004, Online im Internet, Abfrage vom 21. Juni 2005, URL:

<<http://www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/teilzeit-alles-was-recht-ist,property=pdf.pdf>>

Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. [Fakten Zeitarbeit, 2005]: Was ist Zeitarbeit?, Online im Internet, Abfrage vom 18. Mai 2005, URL:

<<http://www.bza.de/za/def.htm>>

Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. [Chronologie Zeitarbeit, 2005]: Online im Internet, Abfrage vom 18. Mai 2005, URL:

<<http://www.bza.de/za/chrono.htm>>

Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. [Mitarbeiter Zeitarbeit, 2005]: Mitarbeiter in der Zeitarbeit per Stichtag, Online im Internet, Abfrage vom 30. April 2005, URL:

<<http://www.bza.de/za/statistiken.htm#4>>

Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. [Zeitarbeitbranche – 1.HJ 2004, 2005]: Zeitarbeitbranche in Zahlen - 1. Halbjahr 2004, Neue Rekordmarke bei der Beschäftigtenzahl, Pressemitteilung vom 5. Januar 2005, Online im Internet, Abfrage vom 21. Mai 2005, URL:

<<http://www.bza.de/za/pressearchiv/pm55.htm>>

Büssing, Andre / Drodofsky, Anita / Hegendörfer, Katrin [Telearbeit, 2003]: Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens – Ein Leitfaden zur Analyse, Bewertung und Gestaltung, Göttingen, 2003

Delsen, Lei [Bündnis für Arbeit NL, 2000]: Das niederländische Bündnis für Arbeit und seine Wirkungen, In: Arbeit, Jahrgang 9, Heft 2/2002

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. [Zukunftsbilder, 2005]: Zukunftsbilder denken – Metamorphosen der Personalarbeit; Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), Düsseldorf, 2005
- Die Bundesregierung [Grundideen der Agenda 2010, 2005]: Grundideen der Agenda 2010, Online im Internet, Abfrage vom 1. Juni 2005, URL:
<<http://www.bundesregierung.de/artikel-,413.710041/Grundideen-der-Agenda-2010.htm>>
- Dostal, Dr. Werner [Strukturwandel, 2002]: Struktureller Wandel im Arbeitsmarkt, 2002, Online im Internet, Abfrage vom 9. Mai 2005, URL:
<<http://doku.iab.de/externe/2003/k041027f18.pdf>>
- Dreessen, Klaus [Vorzüge IM, 2004]: Vorzüge und Schattenseiten des Interimsmanagements aus Sicht der Unternehmung, In: Interimsmanagement: Management auf Zeit – in der Praxis, Tiberius, Victor A. (Hrsg.), Bern, 2004
- Drumm, Hans Jürgen [Personalwirtschaft, 2005]: Personalwirtschaft, Berlin, 2005
- Eichhorst, Werner / Walwei, Ulrich [Deutscher Arbeitsmarkt, 2005]: Der deutsche Arbeitsmarkt im internationalen Vergleich – Problemlagen und Reformoptionen, In: Sozialer Fortschritt, Jahrgang 54, Heft 1-2/2005
- Eichhorst, Werner / Profit, Stefan / Thode, Eric [Benchmarking Deutschland, 2001]: Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung: Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking und der Bertelsmann Stiftung, Berlin 2001
- Enkerts, Volker [PSA und Zeitarbeit, 2004]: PSA und Zeitarbeit: Neues Abstellgleis oder neue Perspektive?, In: Ende der Verschiebebahnhöfe – Die Umsetzung der Arbeitsmarktreform, Lange, Joachim (Hrsg.), Rehburg-Loccum, 2004
- Fauth-Herkner, Angela [Modelle, 2002]: Modelle für Ihr Unternehmen, In: Arbeit und Arbeitsrecht, Berlin, Jahrgang 57, Heft 5/2002
- Frank, Kirsten [Rent a head, 1995]: Interim Management – Rent a head. Management auf Zeit, Handbuch für Manager, Berater, Klienten, Frankfurt am Main, 1995

- Fuchs, Johann [Stille Reserve, 2002]: Erwerbspersonenpotenzial und Stille Reserve - Konzeption und Berechnungsweise, In: IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.), 2002
- Giesecke, Johannes / Groß, Martin [Ungleichheit, 2005]: Arbeitsmarktreformen und Ungleichheit, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Heft 16/2005, Online im Internet, Abfrage vom 16. Mai 2005, URL: <<http://www.bpb.de/files/R74OJH.pdf>>
- Götzl, Stephan [Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, 2004]: Freiheit für den Arbeitsmarkt, In: Personal und Organisation, Wildemann, Horst (Hrsg.), München, 2004
- Handelshochschule Leipzig / Management Angels GmbH [Interimsmanagement Report, 2001]: Interimsmanagement Report 2001 für die Wirtschaft im Wandel, Leipzig, 2001
- Hans Böckler Stiftung [Jobkiller, 2005]: Arbeitszeitverlängerung – Jobkiller 40-Stunden-Woche?, In: Böckler impuls, Heft 2/2005, Online im Internet, Abfrage vom 14. Juli 2005, URL: <http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2005_02_jobkiller.pdf>
- Heckmann, Markus / Schank, Thorsten [Kehrtwende, 2004]: Kehrtwende in der Arbeitszeitpolitik, In: Wirtschaftsdienst (Heidelberg), Jahrgang 84, Heft 8/2004
- Heise, Arne [Arbeit für Alle, 1996]: Arbeit für Alle – Vision oder Illusion?: Zu den Bestimmungsgründen der Beschäftigungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland während der letzten beiden Dekaden, Marburg, 1996
- Herbes, Marie-Thérèse [Teilzeit-Analyse, 1995]: Teilzeit-Analyse: qualifizierte Teilzeitarbeit, qualifiziertes Job-Sharing, Meppen, 1995
- Hildebrandt, Eckart [Balance, 2004]: Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen?, In: Personalführung, Düsseldorf, Jahrgang 37, Heft 5/2004

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
[Panorama, 2000]: In: IAB-Materialien Nr. 3/2000, Online im Internet, Abfrage vom
25. Juni 2005, URL:

<<http://doku.iab.de/matab/2000/mat0300.pdf>>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
[Geringqualifizierte, 2003]: In: IAB Kurzbericht Nr. 19/2003, Online im Internet,
Abfrage vom 12. Juli 2005, URL:

<<http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb1903.pdf>>

Jann, Werner / Schmid, Günther [Zwischenbilanz Hartz-Reformen, 2004]:
Die Hartz-Reformen am Arbeitsmarkt: Eine Zwischenbilanz, In: Eins zu eins? –
Eine Zwischenbilanz der Hartz-Reformen am Arbeitsmarkt, Jann, Werner / Schmid,
Günther (Hrsg.), Berlin, 2004

Jantz, Bastian [Arbeitslosen- und Sozialhilfe, 2004]: Zusammenführung von
Arbeitslosen- und Sozialhilfe, In: Eins zu eins? – Eine Zwischenbilanz der Hartz-
Reformen am Arbeitsmarkt, Jann, Werner / Schmid, Günther (Hrsg.), Berlin, 2004

Johner-Glamsch, Beate [Einsatzgebiete, 2004]: Einsatzgebiete des
Interimsmanagements, In: Interimsmanagement: Management auf Zeit – in der
Praxis, Tiberius, Victor A. (Hrsg.), Bern, 2004

Kleinfeld, Ralf [Poldermodell, 1998]: Was können die Deutschen vom niederländischen
Poldermodell lernen?, In: Von den Nachbarn lernen – Wirtschafts- und
Beschäftigungspolitik in Europa, Scherrer, Peter / Somins, Rolf / Westermann,
Klaus (Hrsg.), Marburg, 1998

Knoblauch, Rolf [Personalbindungsinstrumente, 2004]: Motivation und Honorierung der
Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente, In: Personalbindung – Wettbewerbs-
vorteile durch strategisches Human Resource Management, Bröckermann, Reiner /
Pepels, Werner (Hrsg.), Berlin, 2004

Koch, Max [Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen, 2003]: Arbeitsmärkte und
Sozialstrukturen in Europa – Wege zum Postfordismus in den Niederlanden,
Schweden, Spanien, Großbritannien und Deutschland, Wiesbaden, 2003

- Koch, Susanne [Stand Arbeitsmarktreformen, 2004]: Ein Zug in die richtige Richtung?:
Stand der Arbeitsmarktreformen, In: Ende der Verschiebebahnhöfe, Lange,
Joachim (Hrsg), Rehbürg-Loccum, 2004
- Koch, Susanne / Walwei, Ulrich [Hartz IV und Arbeitsmarkt, 2004]: Was bringt Hartz IV
für den Arbeitsmarkt?, In: Gesundheits- und Sozialpolitik, Jahrgang 58,
Heft 9-10/2004
- König, Andreas / Schönfeld, Harald [Interim-Management, 2005]: Wenn der Chef „jobbt“
– Interim-Management ist eine Chance und Herausforderung für Unternehmen und
Manager, In: IO new management, Jahrgang 74, Heft 4/2005
- Kraetsch, Clemens / Trinczek, Rainer [Arbeitszeit KMU, 1998]:
Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden
Gewerbes - Stand, Entwicklung und Probleme, In: Arbeit, Zeitschrift für
Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jahrgang 7, Heft 4/1998,
Online im Internet, Abfrage vom 11. Juni 2005, URL:
<<http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/4-1998/trinczek.PDF>>
- Kress, Ulrike [Normalarbeitsverhältnis, 1998]: Vom Normalarbeitsverhältnis zur
Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – Ein Literaturbericht, In: Mitteilungen aus der
Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jahrgang 31, Nr. 3/1998, Institut für
Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Online im Internet,
Abfrage vom 12. Juli 2005, URL:
<http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_mittab_kress.pdf>
- Kühl, Oliver [Arbeitszeit, 2002]: Arbeitszeit und Lebensqualität, In: Arbeit und
Arbeitsrecht, Berlin, Jahrgang 57, Heft 9/2002
- Kunze, Bernd [Management auf Zeit, 2003]: Management auf Zeit – Eine
Dienstleistung mit wachsender Bedeutung: Gegenstand, Voraussetzungen,
Organisation, In: Controller Magazin, Jahrgang 28, Heft 6/2003
- Mainzer, Klaus [Wissensgesellschaft, 2002]: Vom Komplexitäts- und
Kreativitätsmanagement – Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft, In:
Personalarbeit der Zukunft, Götz, Klaus (Hrsg.), München und Mehring, 2002

- Münchhausen, Gesa [Kompetenzentwicklung, 2005]: Kompetenzentwicklung in der Teitarbeit: Potenziale und Grenzen der Personal- und Kompetenzentwicklung für Leiharbeitnehmer vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen, In: Personalführung, Jahrgang 38, Heft 1/2005
- Nienhüser, Werner / Matiaske, Wenzel [Leiharbeit Europa, 2003]: Der „Gleichheitsgrundsatz“ bei Leiharbeit – Entlohnung und Arbeitsbedingungen von Leiharbeitern im europäischen Vergleich, In: WSI-Mitteilungen, Heft 8/2003, Online im Internet, Abfrage vom 22. Mai 2005, URL:
<http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2003_08_nienhueser.pdf>
- Olfert, Klaus [Kompendium Personalwirtschaft, 2005]: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft – Personalwirtschaft, Ludwigshafen am Rhein, 2005
- Oschmiansky, Frank [Mini-Jobs, 2004]: Bekämpfung von Schwarzarbeit (ich-AG, Mini-Jobs), In: Eins zu eins? – Eine Zwischenbilanz der Hartz-Reformen am Arbeitsmarkt, Jann, Werner / Schmid, Günther (Hrsg.), Berlin, 2004
- Pack, Jochen [Alternde Belegschaft, 2002]: Herausforderungen der betrieblichen Personalpolitik durch alternde Belegschaften, In: Personalarbeit der Zukunft, Götz, Klaus (Hrsg.), München und Mehring, 2002
- Paridon, Kees von [Arbeitsmarkt NL, 2000]: Arbeitsmarktentwicklung in den Niederlanden seit 1983, In: Arbeitsmarkt und Beschäftigung: Deutschland im internationalen Vergleich, Berg, Hartmut (Hrsg.), Berlin, 2000
- Pelzner, Maren / Scheddler, Albrecht / Widlak, Dr. Harald [Teilzeit- und Befristungsgesetz, 2001]: Flexibilität im Arbeitsverhältnis – Das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz in der Praxis, Neuwied und Kriftel, 2001
- Plank, Oliver [Innovative Arbeitszeitmodelle, 2001]: Innovative Arbeitszeitmodelle, In: Personal, Jahrgang 53, Heft 11/2001
- Rehmsmeier, Andrea [Zeit, 2004]: Zeit für Veränderung : flexible Arbeitszeit, In: Markt und Mittelstand, Heft 7/2004

- Reuter, Norbert [Modell NL, 2000]: Das „Modell Niederlande“ oder: von kurzfristigen Erfolgen und langfristigen Gefahren. Eine empirische Analyse und innovationstheoretische Interpretation, In: Wirtschaft und Gesellschaft, Jahrgang 26, Heft 3/2000
- Ribbert, Susanne [Interim-Management, 1995]: Interim-Management durch externe Führungskräfte: eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgsdeterminanten und Gestaltungsmöglichkeiten, Bergisch Gladbach, 1995
- Rott, Jürgen [Lebensarbeitszeitkonten, 2004]: Lebensarbeitszeitkonten – die Ideallösung für den Vorruhestand, In: Bilanzbuchhalter und Controller, Jahrgang 28, Heft 9/2004
- Schenck, Ulrich [Betriebliche Arbeitsmärkte, 2002]: Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte – Fallstudien strategischer Nutzung der Zeitarbeit, München/Mehring, 2002
- Schmid, Günther [Hartz-Kommission, 2003]: Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: Strategie und Vorschläge der Hartz-Kommission, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Heft 6-7/2003, Online im Internet, Abfrage vom 16. Mai 2005, URL: <<http://www.bpb.de/files/7K5SUG.pdf>>
- Schmidt, Silke [Gender Mainstreaming, 2003]: Gender Mainstreaming als Herausforderung für eine zukunftsorientierte Personalarbeit, Wiesbaden, 2003
- Schröer, Evelyn / Huhn, Katrin [Zeit- und Telearbeit, 1998]: Zeit- und Telearbeit – Flexible Beschäftigungsformen für den Mittelstand, Wiesbaden, 1998
- Schulze Buschoff, Karin [Arbeitszeiten Deutschland, 2000]: Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland - Ausmaß, Bewertung und Präferenzen, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Heft 14-15/2000, Online im Internet, Abfrage vom 10. Juni 2005, URL: <http://www.bpb.de/publikationen/F9KY5E,1,0,Die_Flexibilisierung_der_Arbeitszeiten_in_der_Bundesrepublik_Deutschland.html#top>

Seifert, Hartmut [Hartz-Gesetze, 2005]: Was bringen die Hartz-Gesetze?, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Heft 16/2005, Online im Internet, Abfrage vom 16. Mai 2005, URL:
<<http://www.bpb.de/files/R74OJH.pdf>>

Seifert, Hartmut [Längere Arbeitszeiten, 2003]: Zeitenwende – Was bringen längere Arbeitszeiten für die Beschäftigung?, In: WSI-Mitteilungen, Heft 11/2003, Online im Internet, Abfrage vom 14. Juli 2005, URL:
<http://www.dgb-bw.de/sixcms/media.php/12/arbeitszeitverl_ngerung_wsim_11_03_seifert.pdf>

Seils, Eric [Finanzpolitik NL, 2004]: Finanzpolitik und Arbeitsmarkt in den Niederlanden – Haushaltsinstitutionen, Koalitionsverträge und die Beschäftigungswirkung von Abgaben, Wiesbaden, 2004

Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne [Arbeitszeitpolitik, 2004]: Mit längeren Arbeitszeiten aus der Beschäftigungskrise? – IAB Kurzbericht 10/2004, Online im Internet, Abfrage vom 18. Mai 2005, URL:
<<http://doku.iab.de/kurzber/2004/kb1004.pdf>>

Spitznagel, Eugen / Wanger, Susanne [Längere Arbeitszeiten, 2004]: Mehr Beschäftigung durch längere Arbeitszeiten? – IAB Forschungsbericht 5/2004, Online im Internet, Abfrage vom 18. Mai 2005, URL:
<<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2004/fb0504.pdf>>

Statistisches Bundesamt [Mikrozensus 2003]: Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2003, Online im Internet, Abfrage vom 10. Juni 2005, URL:
<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2004/mikrozensus_2003i.pdf>

Statistisches Bundesamt [Mikrozensus, 2004]: Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2004, Online im Internet, Abfrage vom 28. Juni 2005, URL:
<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/MZ_Broschuere.pdf>

Statistisches Bundesamt [Bevölkerungsentwicklung, 2003]: Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden, 2003, Online im Internet, Abfrage vom 12. Juli 2005, URL:
<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Bevoelkerung_2050.pdf>

Stille, Frank [Niederländischer Weg, 1998]: Der niederländische Weg: Durch Konsens zum Erfolg, In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jahrgang 31, Nr. 2/1998, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Online im Internet, Abfrage vom 21. April 2005, URL:
<http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_2_mittab_stille.pdf>

Stopp, Udo [Betriebliche Personalwirtschaft, 2004]: Betriebliche Personalwirtschaft, Zeitgemäße Personalwirtschaft – Notwendigkeit für jedes Unternehmen, Renningen, 2004

Stührenberg, Lutz [Personalbindung, 2004]: Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen, In: Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.), Berlin, 2004

Tiberius, Victor A. [Begriff und Konzeption, 2004]: Interimsmanagement: Begriff und Konzeption, In: Interimsmanagement: Management auf Zeit – in der Praxis, Tiberius, Victor A. (Hrsg.), Bern, 2004

Trampusch, Christine [Dauerproblem Arbeitsmarkt, 2003]: Dauerproblem Arbeitsmarkt: Reformblockaden und Lösungskonzepte, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Heft 18-19/2003, Online im Internet, Abfrage vom 28. Mai 2005, URL:
<<http://www.bpb.de/files/S2PBGU.pdf>>

Volz, Joachim [Vorbild NL, 1998]: Können die Niederlande ein beschäftigungspolitisches Vorbild für Deutschland sein?, In: Von den Nachbarn lernen – Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik in Europa, Scherrer, Peter / Somins, Rolf / Westermann, Klaus (Hrsg.), Marburg, 1998

Walwei, Ulrich [Arbeitsmarktentwicklung, 2003]: Arbeitsmarktentwicklung und aktuelle Zuwanderungsdebatte in Deutschland, In: Gesundheits- und Sozialpolitik, Jahrgang 57, Heft 1-2/2003

Werner, Heinz / Walwei, Ulrich [Erfolg NL, 2002]: Beschäftigungsentwicklung und Arbeitsmarktinstitutionen: Der beschäftigungspolitische Erfolg der Niederlande, In: Institutionelle Rahmenbedingungen für Beschäftigungspolitik in den Niederlanden und Deutschland, Blien, Uwe (Hrsg.), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, 2002

Zerres, Prof. Dr. Thomas / Rhotert, Manuel [Neues Kündigungsrecht, 2004]: Das neue Kündigungsrecht nach der Agenda 2010, In: Betrieb und Wirtschaft, Jahrgang 58, Heft 4/2004

Zimmermann, Klaus F. [Zeitenwende, 2005]: Eine Zeitenwende am Arbeitsmarkt, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, Heft 16/2005, Online im Internet, Abfrage vom 16. Mai 2005, URL: <<http://www.bpb.de/files/R74OJH.pdf>>