

## Abschied von gängigen Mythen

Wie stellt sich der Arbeitsmarkt in Deutschland heute dar? Um diese Frage zu beantworten, reicht es nicht, sich mit den hinlänglich bekannten Arbeitsmarktdaten auseinanderzusetzen, beispielsweise den Beschäftigten- und Arbeitslosenzahlen. Ihnen widmen wir uns in diesem Buch natürlich auch. Wesentlich stärker aber müssen die veränderten politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und finanziellen Strukturen sowie deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt berücksichtigt werden.

Entscheidend bei der Betrachtung dieser Umfeld- und Einflussfaktoren ist es, ideologiefrei vorzugehen. Das klingt einleuchtend, ist aber leichter gesagt als getan. Zu stark verknüpft sich der Blick auf die Strukturen und Fakten mit dem jeweiligen Interessenhintergrund der unterschiedlichen Gruppierungen. Ob Arbeitgeber, Investoren, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, sozialdemokratische, linke, liberale, grüne oder konservative Politik – die Sichtweisen auf den Arbeitsmarkt und die daraus abgeleiteten Wünsche und Maßnahmen stehen sich nicht selten diametral gegenüber. Das Spektrum reicht von dem „freien Spiel der Marktkräfte“ bis hin zu stark staatlich regulierten Arbeitsmarktstrukturen. Wo für die einen das „Human Capital“ ein wichtiges Instrument der Wertschöpfung darstellt, ist für die anderen die „Beschäftigung“ – möglichst in Form von Vollbeschäftigung – das höchste Ziel.

So unterschiedlich sich die Perspektiven, Interpretationen und Zielsetzungen der verschiedenen Interessengruppen auch darstellen – sie alle pflegen tradierte Bilder und Mythen, die bei der Diskussion über die Zukunft der Arbeit in Deutschland und Europa unnötige Hürden bilden, neuen Ideen und Möglichkeiten im Wege stehen und zu falschen Weichenstellungen führen können. Betrachten wir einige dieser Mythen einmal näher.

## Mythos: Wirtschaftswachstum schafft Arbeitsplätze

Diese Formel stimmt in dieser Absolutheit nicht. Zwar gibt es einen unstrittigen Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Wachstum und der Zahl der Beschäftigten, doch handelt es sich hier nicht um ein Naturgesetz mit berechenbaren proportionalen Gewichtungen. Der Erfolg der deutschen Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten basiert neben Innovationen nicht zuletzt auf enormen Produktivitätssteige-

rungen, also der wachsenden Wertschöpfung bei gleichbleibendem oder sinkendem beziehungsweise flexiblem Personaleinsatz. Die wesentliche Formel für die Stärke Deutschlands als führende Wirtschafts- und Exportnation fußt auf den Faktoren: Informationstechnologie, Automatisierung in der Produktion, laufend optimierte Geschäftsmodelle und -prozesse, Qualifikation der Mitarbeiter und Verlagerung von Teilprozessen in andere Weltregionen.

Die Verlagerung von Teilprozessen in andere Regionen ist allerdings eine ambivalente Option. Einerseits stärkt sie die Profitabilität von Unternehmen mit positiven Auswirkungen auf deren Gesamtsituation – unter anderem ihre Überlebensfähigkeit im Wettbewerb –, andererseits entstehen dadurch Arbeitsplätze nicht im eigenen Land.

## **Mythos: Niedrige Löhne schaffen hohe Profite**

Im Glauben an diesen Mythos sind sich manche Arbeitgeber und Gewerkschafter einig. Trugschlüsse bleiben jedoch Trugschlüsse, auch wenn sie oft wiederholt werden. Zum einen sind niedrige Löhne häufig nicht der Profitabilität eines Unternehmens, sondern der Wettbewerbssituation in einem Markt mit niedrigen Preisen geschuldet. Ergebnis: Löhne und Profite sind gleichermaßen niedrig. Zum anderen passt das Modell auf volkswirtschaftlicher Ebene nicht, weil niedrige Löhne in entwickelten Volkswirtschaften mit reduzierter Kaufkraft und daraus folgend niedrigen Profiten für die Unternehmen einhergehen, wie schon der britische Ökonom John Maynard Keynes feststellte.

Temporär mag diese Formel für aufstrebende, exportorientierte Länder stimmen, aber auch diese werden früher oder später zu reifen Volkswirtschaften mit anderen Rahmenbedingungen. Auch der Umkehrschluss ist als fixe Formel nicht zwingend richtig. Hohe Löhne schaffen ebenso wenig zwingend niedrige oder hohe Profite. Es kommt jeweils auf die Markt- und Unternehmenssituation an.

Fest steht jedoch in der modernen Arbeitswissenschaft, dass die Qualität in Arbeitsprozessen sowie bei Produkten und Dienstleistungen am besten von angemessen bezahlten Mitarbeitern erbracht wird. Mit angemessener Bezahlung und entsprechender Motivation lassen sich Mitarbeiter zudem besser und länger an ein Unternehmen binden. Diese Nachhaltigkeit schafft längerfristig eine stabilere Wertschöpfung. Der Mythos besitzt also nur mit einer starken Einschränkung ein Körnchen Wahrheit: Kurzfristig niedrige Löhne können vielleicht kurzfristig höhere Profite schaffen.

## Mythos: Mindestlöhne gefährden die Wettbewerbsfähigkeit

Diese Einschätzung bezieht sich gleich auf mehrere Wirkungsfelder – beispielsweise die Preisgestaltung für Dienstleistungen und die sozialpolitischen Konsequenzen. Es lässt sich darüber streiten, ob gesetzliche Mindestlöhne branchenspezifisch oder branchenübergreifend sinnvoll sind. Unstrittig ist jedoch, dass eine angemessene Untergrenze, beispielsweise für Dienstleistungen, Lohndumping verhindert und die öffentlichen Kassen von zusätzlichen Sozialleistungen entlastet. Fielen diese an, würde man sie schließlich auf die Allgemeinheit und damit über die Steuern auch auf die Unternehmen umlegen. Hinzu kommt die gesellschaftliche Fragestellung, mit wie viel Arbeit ein Mensch in der Lage sein muss, sein Leben eigenständig gestalten zu können. Im Praxistest – beispielsweise im Bereich der Facility-Services wie Reinigung und Sicherheit – haben Mindestlöhne bisher nicht zu reduzierter Wettbewerbsfähigkeit geführt. Außerdem verhindern sie ein grenzüberschreitendes Lohndumping in Europa.

## Mythos: Weniger Kündigungsschutz schafft Arbeitsplätze

Diese Behauptung ist in Wissenschaft und Gesellschaft umstritten. Zwar kommen Analysen – unter anderem des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) – zu dem Ergebnis, dass beim Thema Kündigungsschutz die „umfangreiche und schwer überschaubare Rechtsprechung eine erhebliche Unsicherheit für beide Parteien (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) schafft“<sup>1</sup>, aber weder auf Arbeitgeber- noch auf Arbeitnehmer- oder Gewerkschaftsseite bestätigen Studien eindeutig den oben genannten Wirkungszusammenhang. Es kommt auch hier stark auf die bestehenden Rahmenbedingungen eines Marktes und die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze und Arbeitnehmerkontingente an.

Grundsätzlich gilt aber: Arbeitgeber beschäftigen Arbeitnehmer nicht primär, um sie bald wieder zu kündigen, sondern um mit ihren Produkten und Dienstleistungen am Markt erfolgreich zu sein. Mehr Flexibilität hinsichtlich der Zahl der Arbeitnehmer in unterschiedlichen Anforderungssituationen ist wünschenswert. Es geht hierbei um die skalierbare Produktivität in den Unternehmen, die mit ihren Ressour-

---

<sup>1</sup> E. J. Jahn, ZAF 2/3-2005

cen auf die zunehmende Volatilität der Märkte reagieren müssen. Das bedeutet, bei steigender Nachfrage müssen die Produktionskapazitäten nach oben gefahren werden. Da aber Personal ein wesentlicher Produktionsfaktor ist, geht es künftig auch darum, auf diesen Wandel mit einer flexiblen Anpassung der Workforce reagieren zu können. Dies kann aber sehr wohl unter den heutigen Rahmenbedingungen, zu denen auch befristete Arbeitsverträge gehören, und über die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern erreicht werden.

## **Mythos: Arbeitsplätze in „normalen“ Unternehmen sind sicherer als in Zeitarbeitsunternehmen**

Zeitarbeitsunternehmen und Personaldienstleister sind Arbeitgeber wie andere auch. Auch hier gelten für Arbeitnehmer Tarifverträge mit geregelten Lohn- und Gehaltsstrukturen, Urlaubszeiten und Kündigungsfristen sowie den gesetzlichen Sozialleistungen. Auch sie haben einen festen Arbeitgeber: das Zeitarbeitsunternehmen – und das hat ein großes Interesse daran, seine Mitarbeiter erfolgreich und langfristig bei Kundenunternehmen zu positionieren. Gleichwohl muss hier das Prädikat „Sicherheit“ differenziert betrachtet werden. Bei einem herkömmlichen Industrie- und Wirtschaftsbetrieb bedeutet Sicherheit die Kontinuität eines Arbeitsverhältnisses in einem einzigen Unternehmen. Bei einem Personaldienstleister oder Zeitarbeitsunternehmen, das seinen Mitarbeitern Dauerarbeitsverhältnisse offeriert, bedeutet Sicherheit die Kontinuität des Arbeitgebers, aber den Einsatz in verschiedenen Unternehmen. Darüber hinaus besteht häufig die Möglichkeit, von einem Zeitarbeitsunternehmen dauerhaft in ein Auftraggeberunternehmen zu wechseln, wovon Arbeitnehmer auch erfolgreich Gebrauch machen.

## **Mythos: Niedrige Löhne und Gehälter sind eine Erfindung von Zeitarbeitsunternehmen**

Im Gegenteil: Zeitarbeitsunternehmen und Personaldienstleister haben ein extrem großes Interesse daran, in ihrer Funktion als Arbeitgeber attraktiv zu sein und gute Mitarbeiter an sich zu binden. Selbstverständlich gibt es auch unter den Zeitarbeitsunternehmen Firmen, die die schwächere Position eines Arbeitnehmers ausnutzen und gute Arbeitsleistung für gutes Geld verkaufen, aber den Mitarbeiter schlecht bezahlen. Darin unterscheiden sie sich nicht von ähnlich unerfreulich agierenden anderen Unternehmen. Die Entlohnung von Zeitarbeit-

nehmern hängt aber entscheidend ab von der Entgeltpolitik der Auftraggeber. Wenn hier die Kausalität auf schlechte Entlohnung hinausläuft, dann läuft etwas schief. Denn gute Zeitarbeitnehmer brauchen auch eine angemessene Entlohnung. Schließlich sollen sie ja beim Auftraggeber Potenzial, Entwicklungsfähigkeit und Einsatz einbringen. Damit die richtigen Mitarbeiter gesucht, gefunden und vertraglich gebunden werden können, brauchen Zeitarbeitsunternehmen allerdings auch die Möglichkeit, angemessene Konditionen zu erzielen. Personalmarketing ist eine Querschnittsfunktion und korreliert mit der Attraktivität des Entleihers. Das Geschäft von Personaldienstleistern besteht – bis auf wenige unrühmliche Ausnahmen – nicht im Anbieten von Billigarbeitskräften, sondern in der Bereitstellung temporär verfügbarer Flexibilität und Qualität, und das hat seinen Preis. Es sind zwar immer noch etliche Unternehmen der Meinung, dass sie mit Zeitarbeitnehmern Lohndumping betreiben könnten. Das Thema „Gleicher Lohn für gleiche Leistung“ schreckt professionelle und qualifizierte Personaldienstleister aber weit weniger als deren Auftraggeber.

## **Mythos: Arbeitslose und offene Stellen lassen sich gegeneinander aufrechnen**

Ein Mythos am Arbeitsmarkt ist auch der rechnerische Vergleich von Arbeitslosen und offenen Stellen. Selbst wenn man davon ausgeht, dass alle Arbeitslosen wirklich Arbeitssuchende oder Arbeitswillige sind, was natürlich nicht der Fall ist, bleibt das Problem der Verwendungsfähigkeit. Der größte Teil der Langzeitarbeitslosen, gerade auch der jungen, verfügt über keine qualifizierte Ausbildung, häufig nicht einmal über einen Schulabschluss. Die naive Vorstellung, man müsste diese Leute nur durch staatliche Maßnahmen qualifizieren, ist längst durch die Praxis widerlegt. Wo keine Basis ist, kann man nicht weiterbilden. Entsprechende Programme, die große Summen verschlingen, gelten als problematisch bis erfolglos. Das Ergebnis ist, dass wir langfristig theoretisch eine Million offene Stellen und zwei Millionen registrierte „Arbeitslose“ haben können.

## **Mythos: Der Trend zur Vollbeschäftigung in Deutschland löst alle Arbeitsmarktprobleme**

Positive wirtschaftliche Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die zunehmende Überalterung der deutschen Gesellschaft und die dadurch

reduzierte Zahl von Erwerbstätigen verändern die Arbeitsmarktstatistik. Immer weniger Menschen sind arbeitslos oder arbeitslos gemeldet. Der Grund dafür liegt jedoch nur teilweise in der Steigerung der Anzahl von Arbeitsplätzen – dahinter steht vielmehr die Tatsache, dass ein geringerer Teil der Bevölkerung dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Deutschland wird ein Land der Senioren. Das ist schön für die amtliche Statistik, aber schlecht für die Prosperität des Standortes.

Die Exportnation Deutschland ist auf erfolgreiche und innovative Unternehmen angewiesen. Die aber brauchen wiederum qualifizierte Arbeitskräfte in ausreichender Anzahl. An die Stelle der jahrzehntlang beklagten Arbeitslosensituation tritt ein gravierender Mangel an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Marktgesetz von Angebot und Nachfrage kippt auf die andere Seite. Künftig werden sich die Unternehmen um die Mitarbeiter bewerben müssen – und nicht mehr umgekehrt. Gleichwohl bleibt die erwähnte Volatilität der Märkte ein erheblicher Einflussfaktor auf die Beschäftigungssituation. Denn Schwankungen wird es auch in Zukunft geben. Und dann wird es darauf ankommen, gute Mitarbeiter in Reichweite halten zu können, um im Fall eines anziehenden Marktes mit ausreichenden Personalressourcen zu agieren. Auch hier zeichnen sich eine neue Situation und neue Herausforderungen ab, die zusammen mit Personaldienstleistern gelöst werden können.

## **Mythos: Die beste Personalarbeit machen Unternehmen intern und allein**

Es klingt logisch und nachvollziehbar, dass Unternehmen stets am besten wissen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie brauchen. Personalpolitik ist eine strategische Komponente, die sinnvoll mit internen Ressourcen bewältigt wird – sei es mit einer zentralen Personalabteilung oder Personalverantwortlichen in Abteilungen und Unternehmensbereichen. Trotzdem stimmt diese Aussage nicht uneingeschränkt. Bereits heute lassen sich viele Unternehmen von externen Beratern und Personaldienstleistern intensiv und erfolgreich unterstützen. Sie agieren als strategische Partner einerseits konzeptionell und beratend, andererseits konkret, indem sie punktuelle oder grundsätzliche Ressourcenprobleme lösen.

Dabei zeichnet sich ein deutlicher Wandel auf der Seite der externen Partner ab. Während Consultants früher Lösungsansätze, aber kein Personal und Personaldienstleister lediglich Personal – häufig einzelne Arbeitnehmer – zur Verfügung gestellt haben, wird von den neuen

Personaldienstleistern die Kombination aus Konzeption, Lösungen und Personal gefordert. Sie werden während einer längerfristigen Zusammenarbeit in die Pläne ihrer Kundenunternehmen einbezogen und sind in der Lage, eine höhere Lösungskomplexität zu bieten. In diesen Fällen geht es dann um tragfähige Branchen- und Funktionslösungen, weitsichtige Kapazitätsplanungen und die Fähigkeit, nicht einen Arbeitnehmer bereit-, sondern qualifizierte Teams zusammenzustellen. Das Motto lautet: „Lösungen mit Personal“ statt „Personal ohne Lösungen“. Die Anforderungen an die Funktion Personal-Management und den externen Dienstleister steigen hier, weil sich auch die Leistungskomplexität kontinuierlich erhöht.

Und dieser Trend wird sich massiv fortsetzen. Warum? Zum einen müssen Unternehmen sparen – und sie sparen auch bei den Kosten für eigene Personalabteilungen. Es geht beim Thema der richtigen personellen Ressourcen ja nicht nur um die Frage der Entlohnung von Zeitarbeitnehmern, sondern um die gesamten Aufwände für Kapazitätsberechnung, Definition von erforderlichen Qualifikationen, Profilentwicklung, Suche, Auswahl, Integration und auch Trennung. Das ist ein Aufgabenspektrum, das mit eigenen Kapazitäten kaum noch bewältigt werden kann und kostspielig ist. Zum anderen wird die Arbeitsmarktsituation – immer mehr Nachfrage und immer weniger Angebot – zu einem harten Wettbewerb um gute Arbeitnehmer führen, der sich nur noch mit externer Hilfe und mit neuen Konzepten bewältigen lässt. Allein die Verkürzung der Zeitschiene zwischen Bekanntwerden einer Stellenvakanz im Unternehmen und deren erfolgreicher Besetzung durch externe Personaldienstleister ist ein erhebliches Produktivitätselement der Zeitarbeit. Hier gewinnen Unternehmen im Rahmen der Verlagerung der Wertschöpfungstiefe an einen strategischen Partner messbar an Transaktionseffizienz.