

Interview

„Zeitarbeiter nicht wie Schrauben ordern“

Interview mit Prof. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability
Juni 2009

Adecco Institute: Frau Rump, Ihr „Institut für Beschäftigung und Employability“ hat bei 350 Unternehmen nach den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Personalpolitik gefragt. Welchen drei Ergebnissen messen Sie die größte Bedeutung bei?

Rump: Erstens, viele Unternehmen sind sich bewusst, dass diese Krise schneller und heftiger daher kommt als frühere und damit die Betroffenen existentiell trifft. Viele Unternehmen haben klar erkannt, dass sie aufgrund des Kostendrucks personalpolitisch reagieren müssen. Gleichzeitig ist vielen Unternehmen aber auch bewusst, dass sie einen Trend wie den demografischen Wandel – jenseits von Boomphasen oder Krisen – nicht ignorieren dürfen, wollen sie nicht ihre geschäftliche und strategische Perspektive aufs Spiel setzen. „Personalpolitik in der Krise“, so der Titel unserer Befragung, war daher ebenso auf kurzfristige Maßnahmen, also Reduktion des Personalbestandes und monetäre Reaktionen, ausgerichtet wie auf perspektivische Schritte. Die Umfrage ergab, dass beide Aspekte von den Unternehmen gleich gewichtet werden.

Die zweite Erkenntnis lieferte die Kurzarbeit. Dieses Thema ist nicht in allen Branchen aktuell, wird aber erwogen und geplant. Genutzt wird dieses Instrument derzeit besonders im Anlagenbau und in der Automobil- und Automobilzulieferer-Industrie.

Erfreulich unser drittes Ergebnis: Betriebsbedingte Kündigungen werden derzeit „nur“ in Erwägung gezogen.

A: Diese Krise ist im Wesentlichen durch Fehlleistungen in Führungsetagen, vor allem im Finanzbereich, ausgelöst worden. Müssen jetzt Arbeitsdirektoren und Personalchefs der Unternehmen die Folgen ausbaden?

R: Das ist eine schwierige Frage. Tatsache ist, dass Personal heute und in Zukunft einen enormen Stellenwert haben wird für die Unternehmenspolitik....

A: ...den es bisher nicht hatte?

R: In der Vergangenheit war die Unternehmenspolitik nicht selten eindimensional auf das Thema Finanzen und auf die Investitionen in Maschinen und Anlagen konzentriert. Der Faktor Personal hat in den letzten Jahren zwar einen steigenden Stellenwert erlangt, aber nicht in dem notwendigen Maße zugelegt angesichts der Trends und Entwicklungen wie Fachkräftemangel und demografische Lücke.

Aber ich finde es spannend, dass sich in den Köpfen etwas verändert hat. Ohne diese Bewußtseinsänderung hätten die Reaktionen viel heftiger in betriebsbedingten Kündigungen enden müssen.

A: Dennoch ist nicht zu bestreiten, dass sich in der derzeitigen Krise die Meldungen über Entlassungen zur Kostensenkung häufen und sogar positive Kurssprünge an der Börse auslösen. Gehen Sie so weit, zu sagen, dass diese Krise bei den Unternehmen nicht mehr wie früher prioritär Entlassungen auslöst?

Interview

R: Zum jetzigen Zeitpunkt: ja. Aber wir sollten uns nichts vormachen. Je länger die Krise dauert, desto häufiger wird auch auf das Instrument des Personalabbaus zurückgegriffen. Dieses Damoklesschwert schwebt über uns.

A: Das Adecco Institute hatte vor Ausbruch der Finanzkrise aus eigenen Untersuchungen den Eindruck gewonnen, angesichts des demografischen Wandels, der Bildungsmisere und der Knappheit an qualifizierten Mitarbeitern werde der Personalpolitik ein steigender strategischer Stellenwert eingeräumt. Stammebelegschaften wurden zu einem Asset. Gilt diese Gewichtung in der Krise nicht mehr?

R: Doch, die gilt auch in der Krise. Aber in den Unternehmen hat sich etwas verändert, man trennt zunehmend zwischen der Belegschaft und der Kernbelegschaft, mit der man gerade mal das Basisgeschäft aufrecht erhält. Mit diesem Bestand hoffen die Firmen auch in der Krise relativ gut zu überleben.

Daneben stützen sich die Unternehmen auf Satellitenbelegschaften oder flexible, temporäre Belegschaften, mit denen sie auf Aufschwünge und Abschwünge, auf Krisen und Boomphasen reagieren können. Aus dieser Perspektive bewegen wir uns in eine Zweiklassen-Belegschaftsstruktur hinein. Wir haben diejenigen, die einen relativ sicheren Arbeitsplatz in einem relativ sicheren Unternehmen haben und diejenigen, die rotieren.

A: Heißt das für den Arbeitnehmer, je höher seine Qualifikation, desto größer die Chance auf einen sicheren Arbeitsplatz?

R: Ganz klar: Sicherheit durch Qualität. Aber auch die Kernbelegschaft erhält ihre Sicherheit durch Flexibilität und Mobilität. Sie muss sich mit dem Unternehmen bewegen, darf nicht starr sein. Diejenigen, die um die Unternehmen herumkreisen, müssen ganz besonders flexibel und qualifiziert sein. Sie bekommen dafür allerdings keinen sicheren Arbeitsplatz, sondern eine Sicherheit im Sinne ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Das ist ein völlig anderes Modell. Es ist davon auszugehen, dass wir uns in eine solche Welt hinein bewegen. Die Krise wird diese Entwicklung wahrscheinlich beschleunigen.

A: Strategisch richtig handeln heißt für einen Unternehmer auch, sich möglichst große Sicherheit über den künftigen Konjunkturverlauf zu verschaffen. Wie soll ein Unternehmen personalpolitisch reagieren, wenn es nicht weiß, wann das Licht am Ende des Tunnels auftaucht?

R: Voraussetzung aller Entscheidungen muss die genaue Marktbeobachtung sein und entsprechend das Angebot innovativer Produkte und Dienstleistungen. Wenn die Produkte standardisiert sind, müssen die Prozesse innovativ und flexibel gestaltet werden. Dazu braucht der Unternehmer essentiell eine engagierte, qualifizierte Belegschaft. Nur mit guten Leuten, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, kann er letztlich mit den Unsicherheiten umgehen. Das sind vier zentrale Herausforderungen. Zu sagen, die operative Arbeit erdrücke ihn, ist die falsche Antwort.

A: Was ist, wenn der Finanzchef sagt, er könne die Gehälter nicht mehr zahlen, das Unternehmen stehe vor der Insolvenz?

R: Dann gilt es zu überprüfen, ob die Insolvenz abzuwenden ist. Dazu gehört auch nach den Gründen für die Insolvenz zu fragen und bestimmte Entscheidungen in der Vergangenheit auf den Prüfstand zu stellen. Selten kann eine Insolvenz nur an einem plötzlich aufgetretenen Ereignis festgemacht werden. Nicht

Interview

zuletzt: Insolvenz bedeutet nicht Liquidation. Mit einer guten Strategie und Belegschaft haben insolvente Unternehmen eine gute Chance, wieder erfolgreich zu werden.

A: Welche Rolle weisen Sie der Zeitarbeit in Zeiten der Unsicherheit zu?

R: Eine sehr wichtige Rolle. Unternehmen können sich mit Kernbelegschaften und variablen Belegschaften in der Balance halten. Das gilt für Boomphasen ebenso wie für Krisen. Ich bin überzeugt, dass wir Zeitarbeit in Zukunft nicht nur in ausführenden Tätigkeiten, sondern in immer stärkerem Maße auch in dispositiven Funktionen und auf qualifizierten Arbeitsplätzen finden werden. Zeitarbeit spielt auch eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung von Organisationen in Richtung Projektwirtschaft.

Beispiel: Ein Unternehmen entwickelt ein neues Produkt und benötigt dafür ganz bestimmte Kompetenzen. Nur ein zu kleiner Teil der Belegschaft verfügt über die nötige Qualifikation. Strategie in der Vergangenheit war, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln bis sie für das neue Produkt fit waren. Dieser Weg ist für die Zukunft zu langsam.

Sehr viel wichtiger in einer schnelllebigen Welt ist, dass sich die Firma das momentan nicht verfügbare Know-how temporär von außen holt. Steht das Produkt, kann das Unternehmen mit seiner Kernbelegschaft die Herstellung umsetzen. Die nur an der Entwicklung beteiligten Arbeitnehmer ziehen zum nächsten Projekt oder zum nächsten Kunden. Diese gemischten Teams machen das Unternehmen sehr viel flexibler und sehr viel schneller. Gleichzeitig ist diese Form der Zusammenarbeit auch eine Qualifizierung für die internen und externen Mitarbeiter.

A: Wollen Sie das Risiko der unternehmerischen Planung zu den Personaldienstleistern verschieben, die dann präventiv Marktchancen für neue Produkte ihrer Kunden evaluieren müssen?

R: Die Zeitarbeit muss deshalb schon in der strategischen Personalplanung ein Sparringspartner für das Unternehmen sein, um nicht erst zu reagieren, wenn das Unternehmen auf der Suche nach einigen qualifizierten Kräften auf die Zeitarbeit zukommt. Gefragt ist eine strategische Partnerschaft...

A: ... in der die Zeitarbeit eine qualifizierte Reserve-Armee vorzuhalten hat?

R: Nein, die Zeitarbeit muss in die Planungen eingebaut werden. Letztendlich muss eine strategische Allianz entstehen.

A: Warum ist eine solche Kooperation heute noch die Ausnahme?

R: Leider steht diesem Ideal die Reputation, das mangelnde Ansehen von Zeitarbeit entgegen. Gehen Sie heute in ein Unternehmen und schlagen diese pro-aktive Personalplanung und diese strategische Allianz vor, dann schaut sie der Personalchef mit großen Augen an und sagt: „Mit Zeitarbeit? Vielleicht mit einer Unternehmensberatung, aber bitte nicht mit Zeitarbeit.“

A: Wie lässt sich die Reputation der Zeitarbeit verbessern?

R: Als erstes müsste man sich von dem negativ belegten Begriff Zeitarbeit verabschieden. Es dauert leider viel zu lange, wenn man auf eine Imageverbesserung warten will. Vielleicht sollten Zeitarbeitsfirmen spezielle Tochtergesellschaften gründen, die als strategische Partner akzeptiert werden.

Interview

A: Was können Kunden dazu beitragen?

R: Dazu müsste sich auch bei den Kunden etwas ändern. Zeitarbeit wird heute häufig über den Einkauf, nicht über das Personalmanagement abgewickelt, das heißt Zeitarbeitnehmer werden wie Schrauben eingekauft. Für die Zeitarbeitsfirmen ist es oft schwierig, überhaupt an die Personalchefs heran zu kommen.

A: Gilt das Qualitätsmerkmal „Flexibilität“ der Zeitarbeit nur im Aufschwung?

R: Nein. Flexibilität hat Konsequenzen und Relevanz in jeder konjunkturellen Lage, in Strukturkrisen oder in Zyklen. In der Aufschwungphase geht es um das Thema Beschaffung von Mitarbeitern. In der strategischen Perspektive steht die pro-aktive Personalplanung im Zentrum. In einer Abschwungphase sorgt flexible Zeitarbeit dafür, das Unternehmen am Leben zu erhalten. Aus der Unternehmensperspektive spreche ich lieber von „Flexicurity“ – Flexibilität und gleichzeitig Sicherheit für das Unternehmen.

A: Und aus der Sicht der Arbeitnehmer?

R: Das deutsche Zeitarbeitsmodell gibt auch im Normalfall den Zeitarbeitnehmern Flexibilität und Sicherheit, weil sie tendenziell unbefristete Arbeitsverträge haben und die Einsätze beim Kunden flexibel sind. In den Nachbarländern herrscht dagegen das Prinzip „Hire and Fire“. Das heißt, der Arbeitnehmer geht dort kurz in ein Unternehmen, wird zwischendurch wieder arbeitslos und geht dann wieder in den nächsten Job.

A: An der Börse gilt es den richtigen Zeitpunkt für ein Investment in Aktien zu erwischen, d.h. zu niedrigen Kursen einsteigen. Lassen sich diese Regeln auf die Personalpolitik in der Baisse übertragen?

R: Unternehmen, denen es derzeit nicht allzu schlecht geht, haben diese Chance durchaus erkannt und agieren pro-aktiv, mit anderen Worten, sie gehen jetzt am Arbeitsmarkt shoppen. Sie wissen, dass es jetzt gute Möglichkeiten gibt, wirklich gute, hoch qualifizierte und hoch motivierte Leute für das Unternehmen zu finden. Diese qualifizierten Kräfte wären vielleicht in einer Boomphase nicht für das Unternehmen zu begeistern.

Unsere Umfrage hat aber noch einen zweiten Trend aufgezeigt. Viele Unternehmen nutzen die Krise, um deutlich zu machen, dass Unternehmensführung und Belegschaft eine Gemeinschaft bilden und ein Gefühl von Identität entsteht, die Söldnermentalität verschwindet. Die Belegschaft bleibt loyal und realisiert, dass sie gemeinsam mit dem Management durch die Krise gehen muss. Dieses Thema, Vertrauen schaffen, kommt in unserer Befragung sehr deutlich heraus. Offene und ehrliche Kommunikation werden extrem hoch gewertet.

A: Es gibt zwei Möglichkeiten für ein Unternehmen: Sie können sich entweder an die Werkstore von VW stellen und gucken, welche Leute werden dort entlassen. Oder sie können z. B. auf Vorrat Lehrlinge ausbilden und eigene Mitarbeiter höher qualifizieren. Wo liegt da die Priorität?

R: Das sind in der Tat sehr wichtige Aspekte. Ausbildung und Qualifizierung sind in der jetzigen Situation elementar wichtig und werden auch praktiziert, sogar mit staatlicher Unterstützung. In Deutschland wird ausgebildet. Wir haben nur in den wenigsten Fällen festgestellt, dass die Ausbildungsquote sinkt. Natürlich helfen Zuschüsse, aber es gibt auch eine Reihe von Unternehmen, die ohne Zuschüsse ihre Mitarbeiter qualifizieren. Ihre Philosophie: wir haben jetzt Zeit, lasst es uns jetzt tun.

Interview

A: Ist Life-long Learning in Deutschland nur ein Schlagwort nur oder ist diese Aufgabe heute tiefer im Bewusstsein der Unternehmen verankert?

R: Da denke ich oft an „Talking-Action-Gap“, an die Kluft zwischen Reden und Handeln. Life-long Learning ist in den Köpfen angekommen, aber leider fehlt noch lange das Handeln. Weiterbildungs- und Qualifizierungsverläufe gehen meistens bis Mitte 40, in manchen Bereichen nur bis Anfang 40 und danach kommt relativ wenig. Also wir haben Life-long Learning in der Unternehmenswelt zwischen dem 20sten und dem 40sten Lebensjahr. Da läuft es in der Regel super und danach hört es auf. Den wenigsten ist bewusst, dass viele dann noch zwischen 20 und 25 Jahren zu arbeiten haben.

A: Werden also die Auswirkungen des demographischen Wandels ignoriert?

R: Ich weiß nicht, ob sie ignoriert werden. Aber es fehlt an Maßnahmen und Ideen zur Umsetzung. Die meisten Weiterbildungs- und Qualifizierungstools sind eher ausgerichtet auf die Lernleistung von Jüngeren. Und dann wundert man sich, dass die Älteren so gar nicht mehr in diese Konzepte passen.

Aber wir dürfen eines nicht vergessen, dass viele Ältere sagen, ich habe jetzt 30 Jahre für das Unternehmen geschuftet, jetzt soll ich noch was anderes machen? Eigentlich habe ich schon so viel gelernt, das muss noch für die letzten Jahre reichen. Dass die letzten Jahre 10 oder 15 Jahre dauern können, dass in diesen Jahren unglaublich viel passieren kann, das wird völlig ausgeblendet. Zum lebenslangen Lernen gehören zwei, das Unternehmen und der Einzelne.

A: Ist das Prinzip von Hartz IV, fördern und fordern, auch beim Life-long Learning anwendbar?

R: Natürlich. Aber das ist ein ganz heikles Thema. Wenn der Ältere noch in einem Arbeitsverhältnis steht und der Unternehmer bewegt ihn nicht dazu, etwas zu tun, dann wird der Unternehmer den Beschäftigten bald entlassen. Dann ist die Institution des Arbeitsmarktes gefragt, diesen Menschen in einen Lernprozess hinein zu bringen. Wenn der sich dann Angeboten der Arbeitsagentur verweigert, dann muss das Konsequenzen haben. Es kann nicht angehen, dass die Gemeinschaft den Einzelnen einfach mitträgt. Solidarität hat auch Grenzen.

A: Wie beurteilen Sie das von der Politik derzeit favorisierte Modell der Kurzarbeit, auch in Verbindung mit staatlichen Zahlungen für zusätzliche Qualifikation?

R: Grundsätzlich halte ich sehr viel von diesem Konzept der Kurzarbeit, es setzt das richtige Signal. Leider machen noch zu wenig Unternehmen Gebrauch davon.

Statt die Mitarbeiter nach Hause zu schicken, können diese produktiv für das Unternehmen arbeiten und ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit stärken. Dennoch darf nicht passieren, dass Unternehmen dieses Modell nur nutzen, um preiswert an staatliche Förderung in der Krise zu gelangen.

A: Noch ein Wort zu Flexicurity - ein aktuelles Schlagwort der Politik. Finden Sie dafür Bestätigung in den Unternehmen?

R: Die Untersuchung zeigt, dass der Begriff zwar häufig nicht auftaucht, aber sich die Unternehmenspolitik an Flexibilität und Sicherheit ausrichtet. Bei den Maßnahmen, die in der Krise ergriffen werden, stehen so richtig harte Schnitte wie Kündigungen nicht an erster Stelle. Stattdessen rangieren offene und ehrliche Kommunikation, Vertrauen schaffen, Qualifizierung, strategische Allianzen eingehen, ganz vorne. Die

Interview

Untersuchung zeigt mit unglaublich großer Bandbreite, dass der Begriff „Flexicurity“ zwar nicht gebraucht wird, das Handeln sich aber an dessen Inhalten orientiert.

A: Ist mit Maßnahmen wie Flexicurity und Kurzarbeit in Verbindung mit Qualifikation unsere Phantasie erschöpft?

R: Da schlummert noch erhebliches Innovationspotential, in der Krise diese Flexicurity in die tägliche Praxis umzusetzen. Nehmen sie den Austausch von Mitarbeitern zwischen Unternehmen in einer Region, die unterschiedlich hart von der Krise betroffen sind. Oder Mitarbeiter verzichten auf einen Teil ihrer Bezüge und gewähren dem Unternehmen ein Darlehen, das später mit Zinsen zurückbezahlt wird.

A: Ihre Untersuchung hat ergeben, dass große Unternehmen häufiger von diesen Flexibilitätsinstrumenten Gebrauch machen. Wie ist das zu erklären?

R: Die großen Unternehmen haben viel mehr Praxis in der Anwendung dieser flexiblen Instrumente. Meist verfügen sie über personelle Ressourcen, also eine Abteilung, die sich mit solchen Fragen beschäftigt. Und sie bekommen viel Input von Kammern und Verbänden. In vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen macht der Geschäftsführer das Personalgeschäft gerade mal so mit. Viele versinken auch im operativen Tagesgeschäft. Ihnen fehlt es weniger an Mut und Phantasie als an Informationen und an der Vernetzung. Wir müssen also die Botschaft an die kleinen und mittleren Firmen herantragen.

A: Wer soll diese die Phantasie beflügelnden Botschaften aussenden?

R: Ich fordere die Phantasie von den Unternehmern, von den Führungskräften, von den Sozialpartnern, den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden. Ich fordere eine solche Phantasie auch von Industrie – und Handelskammern, Handwerkskammern und selbstverständlich von der Politik und den Politikern.