



Starrer Arbeitsmarkt bremst deutsche Wirtschaft aus

Der deutsche Arbeitsmarkt jagt von einem Beschäftigungsrekord zum nächsten. Doch trotz der Hartz-Reformen ist er im internationalen Vergleich starr wie kaum ein anderer. Eine weltweite Studie der ManpowerGroup zeigt, dass Unternehmen es in Deutschland besonders schwer haben, flexible Arbeitsmodelle zu nutzen. Gleichzeitig untermauert die Studie die Relevanz alternativer Flexibilisierungsformen wie Outsourcing.

Wenn es um Erfolge am Arbeitsmarkt geht, blickt die Welt häufig mit Bewunderung nach Deutschland. Während viele Länder der Eurozone mit einer hohen Arbeitslosigkeit zu kämpfen haben, verzeichnet Deutschland steigende Beschäftigtenzahlen. Es scheint, als könne weder die bevorstehende Einführung des flächendeckenden und branchenübergreifenden gesetzlichen Mindestlohns noch die unsichere konjunkturelle Entwicklung dieses Bild trüben.

Angesichts des robusten Arbeitsmarktes verdeutlichte das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) im Herbst 2014,

dass sich der Zusammenhang zwischen Konjunktur und Beschäftigung in den vergangenen Jahren abgeschwächt hat. Lange Zeit galt der Grundsatz, dass die deutsche Wirtschaft um 1,5 Prozent wachsen müsse, damit mehr Stellen geschaffen als abgebaut werden. Nun scheinen sich beide Größen ein Stück weit voneinander entkoppelt zu haben.

Fachkräftemangel erfordert Nutzung flexibler Arbeitsmodelle

Als eine der möglichen Ursachen hierfür gilt der demografische Wandel und damit einhergehend die angespannte

Lage bei der Suche nach Fachkräften. Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gab es Ende 2013 mehr als eine Million offene Stellen, diese Zahl ist gegenüber dem Vorjahr sogar angestiegen. Unternehmen wollen Talente für sich gewinnen, um erfolgreich zu sein.

Dass die Suche nach Fachkräften jedoch häufig scheitert, zeigt auch die ManpowerGroup-Studie „Fachkräftemangel 2014“. Darin geben vier von zehn Arbeitgebern in Deutschland an, Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen zu haben. Das entspricht einem Anstieg

um fünf Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. An Aussagekraft gewinnt diese Zahl, wenn man sie einem weiteren Ergebnis der Studie gegenüberstellt: 50 Prozent der betroffenen Unternehmen sehen durch die Rekrutierungsprobleme ihre Wettbewerbsfähigkeit gefährdet. Doch 44 Prozent verfolgen keine gezielte Strategie zur Lösung des Problems.

Deutschland ist im internationalen Vergleich abgeschlagen

Hinzu kommt, dass bewährte HR-Strategien nach und nach an Bedeutung verlieren, denn die Welt der Arbeit verändert sich schneller als je zuvor. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens ist zunehmend davon abhängig, ob es in der Lage ist, passende Nachwuchskräfte oder erfahrene Spezialisten für offene Positionen zu finden und auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Gerade deshalb sind Arbeitgeber verstärkt darauf angewiesen, flexible Arbeitsmodelle zu nutzen.

Doch hierbei wird die deutsche Wirtschaft ausgebremst. In einer 75 Länder umfassenden Studie hat die Manpower-Group im Jahr 2014 zum zweiten Mal die relative Leichtigkeit ermittelt, mit der Unternehmen flexible Arbeitsmodelle nutzen können. Hierzu zählen Teilzeitbeschäftigung, Zeitarbeit, Projektarbeit und externe Beratung. Das Resultat des Contingent Workforce Index (CWI) ist aus deutscher Sicht ernüchternd.

Deutschland erreicht 2014 einen Flexibilitätswert von 1,87, das entspricht in der weltweiten Rangliste Platz 65. Zur Ermittlung der Indexwerte werden unter anderem Daten der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der Weltbank und der jeweiligen nationalen Arbeitsministerien aggregiert. Darüber hinaus fließen geopolitische Aspekte in die Bewertung ein. Auf Basis dieser Daten werden vier Faktoren gemessen, aus deren Durchschnitt der Indexwert resultiert. Bei den vier Faktoren handelt es sich um die Verfügbarkeit von Arbeitskräf-

ten, regulatorische Beschränkungen, Arbeitskosten und Produktivität.

Im weltweiten Vergleich an der Spitze liegt Hongkong mit einem Wert von 2,75, gefolgt von den USA (2,71) und China (2,70). Während Hongkong und die USA in Bezug auf die Kosteneffizienz gleichauf liegen, weist Hongkong eine höhere Produktivität auf. Chinas Kosteneffizienz und Produktivität sind zwar niedriger bewertet, die Volksrepublik erzielt aber aufgrund der im internationalen Vergleich höchsten Verfügbarkeit von Arbeitskräften eine Spitzenposition.

Den besten Wert in Europa erreicht Großbritannien (2,47). Dort kompensieren günstige regulatorische Bedingungen und gute Produktivitätswerte die hohen Arbeitskosten. Deutschland liegt innerhalb Europas deutlich im unteren Drittel. Dahinter folgen nur Griechenland (1,85), Italien (1,75), Frankreich (1,72) und Luxemburg (1,70).

Hohe Arbeitskosten wirken sich negativ aus

In der Bewertung Deutschlands macht sich die hohe Produktivität positiv bemerkbar. Trotz eines im internationalen Vergleich hohen Urlaubsanspruchs und vieler gesetzlicher Feiertage erreicht Deutschland Rang 20. Doch die übrigen drei Faktoren lassen den Indexwert der Bundesrepublik deutlich sinken.

Zwar haben die Hartz-Reformen dazu geführt, den starren deutschen Arbeitsmarkt ein Stück weit zu flexibilisieren. Doch immer noch zählen die gesetzlichen Bestimmungen hierzulande gerade in Bezug auf Zeitarbeit zu den strikteren im internationalen Vergleich. Dies führt in der Studie zu Rang 42 in puncto regulatorische Beschränkungen.

Ebenfalls im unteren Mittelfeld, auf Platz 45, rangiert Deutschland, wenn es um die Verfügbarkeit von Arbeitskräften geht. Die Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb der EU und Erleichterungen bei der Erlangung einer Arbeitserlaubnis für qualifizierte Fachkräfte aus Nicht-EU-Ländern haben hier Verbesserungen her-

beigeführt. Doch gleichzeitig wird die Einführung der abschlagsfreien Rente mit 63 die Verfügbarkeit von Arbeitskräften in den kommenden Jahren wieder mindern.

Regulierungen könnten Wettbewerbsfähigkeit mindern

Weit abgeschlagen auf Rang 67 ist Deutschland der Studie zufolge in Bezug auf die Arbeitskosten. Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns von 8,50 EUR pro Stunde ab Januar 2015 wird die Arbeitskosten zusätzlich steigern. Ein Vergleich mit dem internationalen Spitzenreiter Hongkong zeigt auf, dass dortige Unternehmen durchschnittlich weniger als die Hälfte des hiesigen Lohns zahlen. Zudem belaufen sich die abgeführten Lohnnebenkosten auf weniger als ein Viertel des deutschen Niveaus. Auch Abfindungen sind in Hongkong vergleichsweise niedrig; in Deutschland sind Ausgleichszahlungen bei der Aufhebung eines Arbeitsvertrages im Schnitt mehr als viermal so hoch.

Zu befürchten ist, dass Deutschland im Ranking des kommenden Jahres noch weiter abrutscht. Die genannten Faktoren Rente mit 63 und gesetzlicher Mindestlohn sind nur zwei mögliche Ursachen hierfür. Schwerwiegender könnten sich die Pläne der Großen Koalition auswirken, Zeitarbeit und Werkverträge weiter zu regulieren. Schon seit der Verabschiedung des Koalitionsvertrages spürt man eine zunehmende Unruhe in der deutschen Wirtschaft. Denn interne Flexibilisierungsinstrumente wie Arbeitszeitkonten oder staatlich unterstützte Programme wie die Kurzarbeit reichen nicht aus, um den Flexibilisierungsbedarf der deutschen Wirtschaft zu decken.

Schließlich benötigen Unternehmen in einer globalisierten Welt auch externe flexible Arbeitsformen wie Zeitarbeit, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht nur zu wahren, sondern zu stärken. Zum einen müssen sie auf Auftragschwankungen reagieren können und zum anderen ihren Fachkräftebedarf decken.

Mit einem Anteil von etwa zwei Prozent aller Beschäftigten spielt Zeitarbeit in Deutschland eine wesentlich kleinere Rolle als beispielsweise in Frankreich oder Großbritannien. Trotzdem ist sie in der öffentlichen Diskussion stark präsent, was den Ruf nach gesetzlicher Regulierung immer wieder laut werden lässt. Dabei hat sich die Branche in den vergangenen Jahren selbst höhere Standards auferlegt. Mit den Gewerkschaften wurden höhere Entgelte im Manteltarifvertrag vereinbart sowie Branchentarifzuschläge zur Vermeidung möglicher Unterschiede in der Bezahlung von Zeitarbeitnehmern und der Stammbesetzung eines Unternehmens.

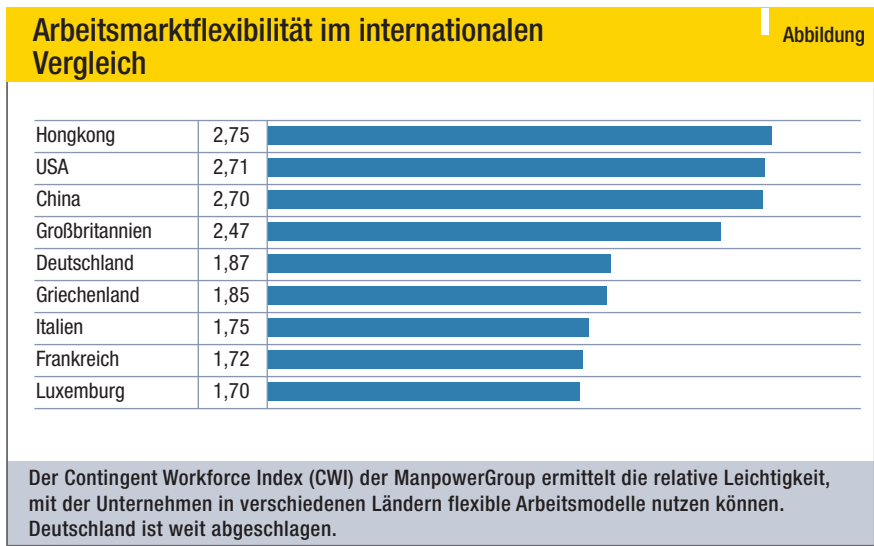
Flexibilisierung ist essenziell für die deutsche Wirtschaft

Weitere Regulierungen wie die pauschale Gleichbezahlung nach neunmonatiger Einsatzdauer (Equal Pay) und eine Begrenzung der Einsatzdauer auf maximal 18 Monate sehen auch unabhängige Institutionen kritisch. Unter anderem warnen die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft und das Institut der deutschen Wirtschaft in der Studie „Einstieg in Arbeit“ vor einer stärkeren Regulierung der Zeitarbeit.

Auch der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung spricht sich in seinem jüngsten Jahresgutachten gegen zusätzliche Regulierungen von Zeitarbeit und Werkverträgen aus. Vielmehr solle man sich an langfristigen Herausforderungen orientieren und mehr Vertrauen in Marktprozesse legen, mahnen die Wirtschaftsweisen.

RPO stärkt Fokus auf strategische Personalarbeit

Für intakte Marktprozesse ist Flexibilisierung essenziell und Outsourcing wird weiter an Bedeutung gewinnen. Dies gilt nicht nur für Werkverträge im produzierenden Gewerbe, sondern insbesondere auch für Lösungen wie Re-



cruitment Process Outsourcing (RPO) und Managed Service Providing (MSP), dem Management aller Vertrags- und Lieferantenbeziehungen zur Optimierung der Beschaffungsprozesse.

Auf Recruitment Process Outsourcing greifen Unternehmen zurück, um das Fachwissen spezialisierter Dienstleister im Hinblick auf zeitgemäße, zielgruppengerechte Rekrutierungsstrategien und Employer Branding zu nutzen. Dabei werden entweder einzelne Komponenten wie die Kandidatensuche und -vorauswahl oder der gesamte Personalbeschaffungsprozess ausgelagert. Die Herausforderungen akuten Personalbedarfs, beispielsweise beim Aufbau eines neuen Standorts, können durch zeitlich befristete RPO-Projekte bewältigt werden.

Allen RPO-Lösungen gemein sind klare Service Level Agreements. Sie liefern verlässliche Ergebnisse in Bezug auf die Qualität, sorgen für Kostentransparenz und ermöglichen eine gezielte Steuerung der Aktivitäten. Unternehmen gewinnen einerseits durch die schnelle Besetzung offener Stellen an Reaktionsvermögen. Andererseits begegnen sie flexibel dem schwankenden Bedarf an Neueinstellungen, ohne die Kapazitäten der eigenen Personalabteilung anpassen zu müssen. Dadurch

werden im HR-Bereich die Voraussetzungen für einen Fokus auf strategische Personalarbeit geschaffen.

Raum für unternehmerische Freiheit

Outsourcing-Lösungen sind notwendig, um trotz des starren Arbeitsmarktes Flexibilität zu schaffen. Die Entscheidung gegen oder für die Auslagerung von Prozessen und die damit einhergehende Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen liegt in der Verantwortung eines jeden Unternehmens. Weitere Regulierungen würden die unternehmerische Freiheit einschränken und die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland im internationalen Vergleich senken. Deutschland muss anpassen, dass es in dieser Hinsicht nicht den Anschluss verliert.



Autor
Volkmar Knaup,
Geschäftsführer, Manpower-
Group Solutions GmbH,
volkmar.knaup@
manpowergroup.de