

Roland Giese, Joachim Zielbauer

Hochschule Zittau/Göelitz

PERSONALCONTROLLING UND KOMMUNALE LEIHARBEIT

1. Volkswirtschaftliche Grundlagen für Wachstum und Vollbeschäftigung

Ein erfolgreicher Unternehmer zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass er neue Trends und Entwicklungen rechtzeitig erkennt und für sein Unternehmen nutzt.

Die Personalkosten sind einer der größten und unflexibelsten Kostenblöcke in jedem Unternehmen. Seit Anfang des 20. Jahrhunderts, als Taylor die Arbeitsorganisation revolutionierte, sind wenige weitere gravierende Veränderungen in der Arbeitsorganisation an sich erfolgt. Veränderungen traten vorrangig in Form der Ablösung menschlicher Arbeit durch mechanisierte Arbeit auf. In vielen Bereichen gelang es die in der Produktion frei gewordenen Arbeitskräfte in Dienstleistungsbereichen einzusetzen. Dennoch besteht mit Ausnahme der Nachkriegsjahre in allen Ländern mit einer freien Wirtschaftsorganisation eine relativ hohe Arbeitslosigkeit zwischen 5% (USA, Japan, ...), 10% (Deutschland) und über 10%, insbesondere in den ehemaligen sozialistischen, lateinamerikanischen und asiatischen Ländern.

Diese Arbeitslosigkeit wächst in den letzten Jahren langsam aber kontinuierlich. Es gelingt den meisten Ländern nicht mehr ein Wachstum zu generieren, welches eine nachhaltige Reduzierung der Arbeitslosigkeit erwirkt.

Der Autor vertritt die Meinung, dass die derzeit vorrangig genutzten wirtschaftlichen Basistheorien (A. Smith, D. Ricardo, J. Keynes, P. Friedmann etc.) alle eine Mehrproduktion unterstellen ohne dies als zwingende Voraussetzung ihrer Modelle benannt zu haben. So erfolgt bei A. Smith eine Wohlstandsmehrung durch Produktivitätssteigerungen, und dem Verkauf der größeren Menge hergestellter Erzeug-

nisse. Ricardo weist ein Gewinnerzielungspotenzial durch internationale Arbeitsteilung und der sich daraus ergebenden Möglichkeit der Mehrproduktion aus inländischen Ressourcen nach. Keynes untersucht die Initiierung einer Marktbelebung durch Staatsinvestitionen und deren Rückzahlungen aus Steuereinnahmen die durch die Mehrproduktion möglich werden.

Solange die absolute Nachfrage wächst, funktionieren diese Theorien, bei gesättigten Märkten, wie wir sie in Europa, der USA und Japan vorfinden, nicht mehr. Denn ein volkswirtschaftliches Wachstum ist ein Wachstum des Bruttoinlandproduktes. Dieses beinhaltet vereinfacht den Unternehmergewinn und die Löhne. Das volkswirtschaftliche Wachstum ergibt sich aber nur als Summe vieler betriebswirtschaftlicher Wachstums-mengen. Für das Unternehmen ist Wachstum oft Umsatzwachstum, aber dieses nur zum Ziel des Gewinnwachstums. Wenn ein Umsatzwachstum nicht möglich ist, da die Nachfrage begrenzt ist, wird ein Gewinnwachstum durch Kostensenkung, insbesondere im Personalbereich, erreicht. Diese Gewinnsteigerung durch Lohnsenkung führt in Unternehmen zum gewünschten Effekt, einem steigenden Gewinn, kann sich aber volkswirtschaftlich, im Bruttoinlandprodukt ($G + L$) neutralisieren, wenn die Lohneinsparung, zum Beispiel durch Personalabbau, größer ist als der Gewinnwachstum.

Diverse ökonomischen Theorien begründen, dass eine gewisse Basisarbeitslosigkeit immer bestehen wird, da zum einen einige Leute nicht arbeiten wollen und zum anderen ständig Arbeitskräfte zwischen den Unternehmen wechseln und somit kurzfristig als Arbeitslos gelten sowie in einigen Ländern früher überdurchschnittlich viele Frauen erwerbstätig waren und deshalb die rechnerische Arbeitslosigkeit jetzt dort höher ist, als durchschnittlich. Diese wirtschaftlich begründete Nichtbeschäftigung liegt aber nach einhelliger Meinung bei maximal 2%, also deutlich unter der heute allgemein festgestellten Arbeitslosigkeit.

2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Wachstum und Beschäftigung

Gleichzeitig ist aber auch ein gegenläufiger Trend festzustellen. Viele Unternehmen stehen vor dem Problem, dass sie die von ihnen benötigten Arbeitskräfte nicht akquirieren können. Das hängt zum einen damit zusammen, dass insbesondere hochqualifizierte Arbeitskräfte, und um diese handelt es sich meist, selten arbeitslos sind und zum anderen sich dies hochqualifizierten Kräfte nicht immer an dem Ort befinden, wo sie benötigt werden. Das Problem kann jedoch auch darin bestehen, dass der Unternehmer eine bestimmte Qualifikation für 5 Stunden am Tag benötigt, die Arbeitskraft aber 8 Stunden beschäftigt sein will, und auch beschäftigt sein muss, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen.

Die Lösung hierfür liegt für den Unternehmer in einer Mischkalkulation aus qualifizierter Tätigkeit und minderqualifizierter Tätigkeit, was zu einem Lohnangebot unter dem Qualifikationsniveau der Arbeitskraft führt, welches diese oft ablehnt. Die Stelle kann letztendlich nicht besetzt werden.

Neben der in Deutschland derzeitigen, durchschnittlichen Arbeitslosigkeit von circa 10% werden auch jährlich Überstunden im Umfang von circa 10% der Bruttoarbeitszeit geleistet. Dadurch ergibt sich theoretisch ein Ausgleich, dass nachgefragte und geleistete Arbeit übereinstimmt, aber nicht nach Unternehmen, Regionen, Perioden (Sommer, Winter) und Qualifikationen, um nur einige Aspekte zu nennen.

Eine weitere Rahmenbedingung sollte im Rahmen der Gesamtbetrachtung in Erinnerung gerufen werden. Auf volkswirtschaftlicher Ebene ist es unwesentlich auf wie viel Prozent der Bevölkerung sich die Einkommen aus unternehmerischer Tätigkeit (Gewinn) und abhängiger Beschäftigung (Lohn, Gehalt) verteilen. Für die Konsumtion und somit als kaufkraftuntersetzte Nachfrage steht nur das Gesamteinkommen zur Verfügung. Aus diesem Einkommen muss sich die gesamte Bevölkerung versorgen. Dazu wird in fast allen Ländern eine Umverteilung der Einkommen über Arbeitslosengeld, Sozialversicherungssysteme sowie direkte und indirekte Steuern vorgenommen. Diese Umverteilungssysteme schaffen aber kein Geld, sondern stellen nur einen Versuch dar sozialen Frieden durch mehr soziale Gerechtigkeit zu erzielen.

In Ländern, in denen staatliche Umverteilungssysteme nicht bestehen oder nicht funktionieren, gibt es oft eine innerfamiliäre Umverteilung. Ein Arbeitender muss seine Kinder und Eltern mitversorgen, auch wenn diese selbst berufstätig sein könnten.

Für einzelne Nationen, Staaten lässt sich die inländische Kaufkraft durch Auslandsüberweisungen erhöhen, auf der Ebene der Weltwirtschaft hingegen nicht, da es keine exterristischen Zahlungsengänge gibt.

Alle diese Umverteilungssysteme schaffen es nicht mehr Kaufkraft zu erzeugen, mehr Nachfrage zu initiieren. Die, die Einkommen erzielen müssen die, die kein Einkommen erzielen, indirekt mit bezahlen.

Auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene, für das Unternehmen besteht keine Veranlassung das Problem der ungleichen Beschäftigung zu lösen. Der Unternehmer kauft soviel Arbeitsleistung wie er benötigt. Je günstiger er die benötigte Leistung erwirbt, umso günstiger für ihn.

Jede zusätzliche Einstellung stellt ein potenzielles Risiko dar, da Arbeitnehmer nicht problemlos zu kündigen sind. Hierin verbirgt sich auch die oben angesprochene Unflexibilität der Kostenposition Arbeit. Zusätzliche Einstellungen sind dann günstig, wenn eine langfristige Vollauslastung gewährleistet ist. Einerseits können kurzfristige Überlastungen durch Überstunden abgefangen werden, andererseits muss auch bei Urlaub, Krankheit und für Zeiten der Aus- und Weiterbildung gezahlt werden, obwohl keine Leistung beansprucht wird. Gerade für kleinere Unternehmen können hier erhebliche Probleme entstehen in Abwesenheitszeiten einzelner Mitarbeiter einen gleichwertigen Ersatz zu finden.

Große Probleme gibt es gerade in der Weiterbildung, die nach dem Abschluss positiv ist, aber während der Ausbildung fehlt die Arbeitskraft. Ungewiss ist auch, ob das zu bezahlende Ausbildungsprogramm in vollem Umfang benötigt wird.

Der Unternehmer kann billige Arbeitskräfte oft über den internationalen Austausch beziehen. Wenn gerade die am höchsten entwickelten Länder für einen freien Transfer der Waren und Kapitalströme sind, gibt es erhebliche Probleme bei dem Arbeitskräftetransfer, was aus Unternehmersicht ökonomisch nicht zu erklären ist. Aus staatlicher und volkswirtschaftlicher Sicht gibt es schon Bedenken, da ausländische Arbeitskräfte die Konsumtion auch zum Großteil im Ausland vornehmen.

Somit sinkt die Binnennachfrage und es droht eine erhöhte Inländerarbeitslosigkeit, welche den sozialen Frieden gefährdet.

Besonders starke Einschränkungen herrschen hier für Deutschland und die USA. Eine scheinbare Lösung bot sich an, indem nicht nur reine Arbeitskräfte ins Ausland vermittelt wurden, sondern deren Leistungen, also ein freier Dienstleistungstransfer. Auch hier wird von Seiten der EU Länder eine starke Blockadepolitik betrieben.

3. Abstimmung unterschiedlicher Interessenlage

Das Interesse der Unternehmer besteht darin, im Moment des Bedarfs qualifizierte Arbeitskräfte zu normalen Kosten (ohne Überstundenzuschläge, ohne zusätzliche Reisekosten) zu Verfügung zu haben und in Zeiten geringer Nachfrage die Arbeitskräfte nicht bezahlen zu müssen, sie jedoch in Bereitschaft zu haben.

Das Interesse der Arbeitskräfte besteht darin, eine langfristige Sicherheit an einem Arbeitsplatz mit einem ausreichenden Einkommen zu haben. Den meisten Personen ist die konkrete Firma nicht so wichtig, wenn das Einkommen sicher ist. Viele Arbeitnehmer wären außerdem bereit zwischenzeitlich weniger zu arbeiten, wenn es keine Auswirkungen auf Ihre berufliche Karriere hat.

Der Staat ist daran interessiert, dass möglichst alle Arbeitswilligen einen Arbeitsplatz haben und sich die staatliche Umverteilung auf ein Minimum beschränkt.

Derzeit werden dafür als Modelle verschiedene Gleitzeitkonten und Jobsharing untersucht.

Gleitzeitmodelle gehen davon aus, dass Mehrarbeitsleistungen einer Periode (Tag, Woche, Monat, Jahr) mit Minderarbeitsleistung einer anderen Periode (Tag, Woche, Monat, Jahr) ausgeglichen wird. Ausgangspunkt waren Überstunden bestimmter Tage, die Anfangs innerhalb des Monats verrechnet wurden. In der Baubranche ist es üblich, dass der Produktionsausfall im Winter mit Mehrleistung aus dem Sommer verrechnet wird.

Die Überlegungen gehen dahin, dass es Lebensarbeitszeitkonten geben soll. Eine Arbeitskraft muss 45 Jahre 12 Monat 160 Stunden (abzüglich Urlaub), in seinem Leben arbeiten. Wenn diese Leistung erbracht, ist besteht ein voller Rentenanspruch. Wie wo und wann diese Arbeitsleistung erbracht wird, ist dabei zweitrangig.

Dieses Modell hat 3 wesentliche Probleme:

1. Wenn ein Unternehmen in Insolvenz geht, verfallen die angesammelten, nicht vergüteten Stunden zum Nachteil des Arbeitnehmers. Ebenso ungeklärt ist die Fra-

ge, wie angesammelte Stunden vergütet werden, wenn der Arbeitnehmer aus gesundheitlichen Gründen aus dem Berufsleben ausscheiden muss (Unfall).

2. Im Regelfall soll Mehrarbeit durch spätere Minderarbeit ausgeglichen werden. Niemand redet davon, dass Minderarbeit, bei voller Bezahlung, durch spätere Mehrarbeit ausgeglichen wird.

3. Erfolgt die Vergütung der heute geleisteten Mehrarbeit in einem Jahr (Beispielfrist) zu den Lohnkonditionen des Leistungszeitraums (2005) oder der Lohnberechnungszeitraumes (2006)? Unternehmer sind gern bereit die Überstundenvergütung bei Mehrarbeit durch späteres anrechnen zu sparen. Sie sind jedoch nicht bereit, gestiegene Lohnsätze auf alte Arbeit anzurechnen.

Beim Jobsharing besteht der theoretische Ansatz darin, dass sich 2 Personen einen Arbeitsplatz teilen und individuell abstimmen, wer wann die Arbeitsleistung erbringt. Solange sich diese beiden Personen einig sind, funktioniert das Modell. Da aber jede Person nur einen halben Job hat, hat sie auch nur ein halbes Einkommen. Wenn sich aber 3 Personen 2 Jobs teilen, hätte jeder 66% vom Einkommen und dennoch gewisse Freiheiten. Wenn sich 4 Arbeitnehmer 3 Jobs teilen, hätten wir 75% des Einkommens und wenn sich 12 Personen 10 Jobs teilen, hätte fast jede Person ein volles Einkommen und es wäre möglich unterschiedliche Qualifikationen zu kombinieren, längere Abwesenheiten zu überbrücken. Dabei entsteht aber ein Verwaltungsaufwand, der durch den Arbeitnehmer, oder im Unternehmen nebenbei, nicht bewältigt werden kann.

4. Potenzial im weltweiten Wachstum von Leiharbeitsfirmen

Diese Funktion des Verwaltens von vielen Arbeitszeitkonten, sowie die flexiblen und kurzfristigen Bereitstellung von Arbeitskräften in dem benötigten Umfang und der benötigten Qualifikation, übernehmen Leiharbeitsfirmen. Die Arbeitnehmer werden nicht mehr beim Produzenten angestellt, sondern in einer Arbeitskräfteverwaltungsfirma. Diese sichert letztendlich den Einsatz in bestimmten produzierenden Unternehmen ab.

In dieser Arbeitszeitverwaltungsfirma können Arbeitszeitkonten über einen längeren Zeitraum geführt werden. Diese Unternehmen, da sie unabhängig in Bezug auf Branchen und territoriale Märkte sind, sind auch weniger insolvenzgefährdet als produzierende Unternehmen. Damit ist die Gefahr des Arbeitszeitverfalls geringer.

In diesen Leiharbeitsfirmen kann und sollte auch die berufliche Weiterbildung konzentriert sein. Wer in vielen Firmen aktiv ist, weiß viel besser in welchem Umfang welches neue Wissen vorhanden sein muss. Er beschäftigt auch mehrer Personen, die dieses neue Wissen benötigen, so dass er Ort, Zeit und Umfang der Ausbildung vorgeben kann und nicht abhängig ist, welches Bildungsunternehmen welche Kurse anbietet. Damit steigt die Effektivität der Weiterbildung.

Die Erstausbildung ist in Deutschland auch ein großes Problem, da immer weniger Unternehmen selbst ausbilden, jedoch alle qualifizierten Arbeitskräfte benö-

tigen. Ein Unternehmen, dessen Zweck darin besteht, Arbeitskraft nach Bedarf zu verkaufen oder zu vermieten, hat einen Einblick in den mittelfristigen Bedarf und kann somit auch die berufliche Erstausbildung übernehmen. Wie in jedem anderen Unternehmen wäre die Chance bei guten Auszubildenden auf eine Übernahme groß. Damit ist auch ein Anreizsystem vorhanden.

Die Marktmöglichkeiten für Berufsgruppen, welche in bestimmten Einrichtungen nur tage- oder stundenweise benötigt werden, lassen sich erheblich ausweiten. Es ist meines Erachtens auch für Anästhesieärzte, OP-Ärzte, Berater, Ausbilder, EDV Spezialisten, Steuerbuchhalter und viele andere Spezialisten vorstellbar, die jetzt oft freiberuflich arbeiten.

Derartige Beschäftigungsgesellschaften beherrschen derzeit in Japan bereits 10% des Marktes. Das ist gerade deshalb besonders bemerkenswert, da in Japan traditionell ein Job bei einer Firma ein Lebensjob war.

Auch in Deutschland sind im Rahmen der Frühjahrsbelegung vorrangig die Arbeitsverleihfirmen diejenigen, welche neue Arbeitskräfte einstellen. Auf den Gesamtmarkt bezogen wächst der Anteil der Beschäftigten in Arbeitsverleihfirmen überdurchschnittlich an.

Die Vergütung ist zwar teilweise etwas geringer, als in den eigentlichen produzierenden Unternehmen, aber dafür ist die Sicherheit für eine längere und abwechslungsreiche Beschäftigung größer.

Ebenfalls in den USA, den Niederlanden und Österreich, um nur einige zu nennen, ist das Geschäft der Leiharbeitsfirmen ein wichtiger und akzeptierter Wirtschaftsfaktor geworden.

Wenn der Marktanteil dieser Firmen wächst, ergeben sich auch bessere Verhandlungspositionen des Arbeitsverleihers gegenüber den Firmen. Qualifiziertes Personal, Weiterbildung kann das Unternehmen fast ausschließlich über die Verleihfirmen erhalten. Dies hat zur Folge, dass sich die Verhandlungspositionen der direkten Arbeitnehmer als Einzelpersonen verschlechtern.

Es bleibt die Frage offen, auf welcher Kapitalbasis derartige große Unternehmen entstehen können. Einerseits durch die Konzentration vieler vorhandener kleiner Unternehmen, aber viel eher durch eine offensive Politik der Beschäftigungsgesellschaften. Bei der Sanierung großer Unternehmen werden oft viele Arbeitnehmer in Beschäftigungsunternehmen ausgegliedert, was dann keine formale Kündigung entspricht. Praktisch läuft es auf eine Entlassung der Arbeitnehmer aus den Beschäftigungsgesellschaften hinaus.

Diese Beschäftigungsgesellschaften sollten viel stärker versuchen die bei ihnen beschäftigten Arbeitskräfte allen Unternehmen anzubieten und ihre Position am Markt aktiv zu stärken.

Vorstellbar wäre auch, dass die Agenturen für Arbeit, Kommunen und Einrichtungen der Gebiete über eigene Tochterunternehmen Arbeitskräfte beschäftigen und den regionalen Markt aktiv beeinflussen können und eigene Kosten für Arbeitslosigkeit senken.

5. Zusammenfassung

Durch die hier vorgeschlagene Konzentration der Arbeitskräfte in Arbeitsverleihfirmen werden keine zusätzlichen Arbeitsplätze geschaffen. Es kann aber gelingen, dass der vorhandene Bedarf an Arbeitsleistungen gleichmäßiger auf die vorhandenen Arbeitskräfte verteilt werden kann und somit mehr Menschen einer sinnvollen Beschäftigung zugeführt werden können.

Diese Maßnahmen würden gleichzeitig Wege eröffnen die Ausbildung junger Menschen in höherem Umfang berufsorientiert und qualifiziert durchführen zu lassen. Der Weiterbildungsmarkt könnte eine bessere Balance zwischen den Bedürfnissen der Firmen und hochwertigen, aber kostengünstigen Programmen erreichen.

Langfristig kann eine wirtschaftliche Struktur entstehen, die ein Gegengewicht zu starken Positionen der Unternehmen gegen schwache Positionen der einzelnen Arbeitnehmer ist, ohne die destruktive Politik derzeitiger Gewerkschaften zu wiederholen.

PERSONAL CONTROLLING AND MUNICIPAL EMPLOYMENT

Summary

The aim of the article is an assessment of national economy's bases that open up possibilities for economic growth and full employment. The authors describe flexible models of working and so-called job sharing. They propose the concentration of labour force in companies lending their workers to municipal jobs.

OSOBNÍ CONTROLLING A PRONAJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KE KOMUNÁLNÍM PRACÍM

Anotace

Cílem příspěvku je hodnocení zásad národního hospodářství, které umožňují hospodářský růst a plnou zaměstnanost. Jsou popsány mobilní modely a tzv. *jobsharing* a navržena koncentrace pracovní síly ve firmách, které poskytují zaměstnance ke komunálním pracím.

CONTROLLING OSOBOWY I UŻYCZANIE PRACOWNIKÓW DO PRAC KOMUNALNYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena podstaw gospodarki narodowej umożliwiających wzrost gospodarczy i pełne zatrudnienie. Opisano modele ruchome i tzw. *jobsharing* oraz zaproponowano koncentrację siły roboczej w firmach użyczających pracowników do prac komunalnych.