

Neue Beschäftigungsformen: Entwicklung des Potenzials strategischen Mitarbeiter-Sharings

Einleitung

Obwohl auf den europäischen Arbeitsmärkten die typischen Beschäftigungsverhältnisse nach wie vor vorherrschend sind, entsteht zunehmend eine Mischung neuer Beschäftigungsformen, bei denen sich die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen unterscheiden und manche vorteilhafter sind als andere. In dieser Studie wird das Beschäftigungsmodell des „strategischen Mitarbeiter-Sharings“ analysiert, das angewendet werden kann, wenn eine Gruppe von Arbeitgebern einen speziellen wiederkehrenden Personalbedarf hat, der vorab geplant und über Unternehmen hinweg kombiniert werden kann. Die beteiligten Unternehmen gründen eine „Arbeitgebergruppe“, die als formaler Arbeitgeber für einen oder mehrere Arbeitnehmer fungiert und deren Zuteilung zu den beteiligten Unternehmen koordiniert. Auf diese Weise erhalten die Arbeitnehmer Zugang zu einem unbefristeten Vollzeitverhältnis mit einem einzigen Arbeitgeber (auch wenn sie für mehrere unterschiedliche Unternehmen tätig sind), das anderenfalls nicht vorhanden wäre.

In dieser Studie wird untersucht, wie das Potenzial dieser Beschäftigungsform weiterentwickelt werden kann, indem Faktoren ermittelt werden, die ihre Etablierung und stärkere Nutzung fördern oder behindern. Des Weiteren werden die positiven und negativen Auswirkungen des Beschäftigungsmodells auf Arbeitnehmer und Unternehmen erörtert. Schließlich enthält sie Empfehlungen, wie die Einführung und Verbreitung strategischen Mitarbeiter-Sharings in Europa gefördert werden kann.

Politischer Kontext

In Europa können sich neue Beschäftigungsformen auf eine veränderte Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (oder Kunde und Arbeitnehmer), neue Formen der Arbeitsorganisation (hinsichtlich Zeit und Ort der Tätigkeit oder der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien) oder eine Kombination von beidem beziehen. Diese neuen Beschäftigungsformen gehen auf wirtschaftliche Umstände, aber auch

technologischen und gesellschaftlichen Wandel zurück. Zwar haben die meisten neuen Beschäftigungsformen nach wie vor nur eine geringe Bedeutung, doch kann angenommen werden, dass manche von ihnen das Potenzial aufweisen, einen umfassenden strukturellen Wandel des Arbeitsmarktes zu bewirken.

In den vergangenen Jahrzehnten wurden in Europa erhebliche Anstrengungen unternommen, um Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Die wenigen vorliegenden Daten weisen jedoch auf eine stärkere Verbreitung von neuen Beschäftigungsformen mit potenziell negativen Auswirkungen für die Arbeitnehmer hin. Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll zu sein, strategisches Mitarbeiter-Sharing als Beschäftigungsmodell, das Unternehmen die personelle Flexibilität bietet, die sie benötigen, und gleichzeitig den Arbeitnehmern Arbeitsplatz-, Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit gewährleistet, weiter zu untersuchen.

Wichtigste Erkenntnisse

Strategisches Mitarbeiter-Sharing ist eine Form einer kooperativen Personalverwaltung auf regionaler Ebene. Unternehmen mit speziellem Personalbedarf, der von Zeit zu Zeit immer wieder besteht und vorab absehbar ist, aber keinen unbefristeten Vollzeit Arbeitsplatz begründet, können gemeinsam einen oder mehrere Arbeitnehmer beschäftigen, denen wiederholt einzelne Aufgaben in den beteiligten Unternehmen übertragen werden. Die Unternehmen sind für die gemeinsam beschäftigten Arbeitnehmer gemeinsam verantwortlich und haftbar und diesen werden gleiche Entlohnung und Gleichbehandlung mit dem Stammpersonal der beteiligten Unternehmen geboten. Die Beschäftigungsform bietet Arbeitnehmern Sicherheit, die anderenfalls möglicherweise mehrere prekäre Arbeitsverhältnisse annehmen müssten.

Strategisches Mitarbeiter-Sharing wird bislang in Europa nur wenig genutzt. Dies kann teilweise dadurch erklärt werden, dass dieses Beschäftigungsmodell eine Lösung für eine spezielle Form von Personalbedarf darstellt und nicht für gewöhnliche Beschäftigungen eingesetzt werden kann.

Allerdings wird generell davon ausgegangen, dass das Potenzial dieser Beschäftigungsform noch weiterentwickelt werden kann.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde untersucht, wie die Etablierung und Weiterentwicklung dieser Beschäftigungsform gefördert werden kann, und es wird die Schlussfolgerung gezogen, dass die notwendigen Voraussetzungen in vier Bereiche aufgeteilt werden können, die sich gegenseitig beeinflussen.

Nachfrage: Den Unternehmen muss bekannt sein, dass es dieses Beschäftigungsmodell gibt, und sie müssen bereit sein, dieses einzusetzen. Dies wird von den Rechtsrahmen, aber auch vom Bestehen alternativer Beschäftigungsoptionen sowie der Einstellung der Unternehmen hinsichtlich Innovation und Kooperation im Personalbereich beeinflusst. Des Weiteren muss sich der Personalbedarf der einzelnen Unternehmen ergänzen und es muss möglich sein, diesen zuverlässig zu antizipieren.

Angebot: Gemeinsam beschäftigte Arbeitnehmer müssen anpassungsfähig, flexibel, autonom und zuverlässig sein sowie über bestimmte soziale Kompetenzen verfügen.

Rahmen: Die Akteure auf dem Arbeitsmarkt müssen diese Beschäftigungsform unterstützen. Es müssen geeignete rechtliche Rahmenbedingungen konzipiert werden, es ist finanzielle Unterstützung für die operative Durchführung des Beschäftigungsmodells erforderlich und es ist ein Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern notwendig.

Operative Unterstützung: Für die Nutzung des strategischen Mitarbeiter-Sharings sind gewisse Impulse erforderlich. Es sind Ressourcenzentren für die Sensibilisierung der institutionellen Akteure, Unternehmen und Arbeitnehmer sowie zur Anleitung derjenigen, die dieses Beschäftigungsmodell anwenden, notwendig. Einzelne Modelle des strategischen Mitarbeiter-Sharings werden von einem Managementteam der Arbeitgebergruppe verwaltet. Das spielt eine zentrale Rolle bei der Kommunikation mit Unternehmen und Arbeitnehmern und stellt sicher, dass das Beschäftigungsmodell nur in Fällen angewendet wird, in denen es wirklich angemessen und für die Betroffenen geeignet ist. Darüber hinaus ist es für die verschiedenen damit zusammenhängenden administrativen Aufgaben sowie die Koordinierung der Zuteilung der Arbeitnehmer zuständig.

Der wichtigste Vorteil des strategischen Mitarbeiter-Sharings für Unternehmen liegt darin, dass es einen kosteneffizienten und flexiblen Zugang zu (qualifizierten) Arbeitskräften bieten kann. Als weitere Vorteile sind eine

verbesserte Personalverwaltung, Verfahren im Personalbereich und Employer Branding zu nennen. Allerdings gibt es auch potenzielle Nachteile. Die gemeinsame Verantwortung und Haftung innerhalb der Unternehmergruppe kann Unternehmen dazu zwingen, Mängel von anderen Mitgliedern auszugleichen, und Herausforderungen bei Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation können sich nachteilig auf die Produktivität auswirken.

Für die beteiligten Arbeitnehmer besteht der wichtigste Vorteil im Angebot eines unbefristeten Vollzeit Arbeitsplatzes, der anderenfalls nicht geschaffen worden wäre und ihnen Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit bietet. Durch einen Arbeitsplatz bei einer Arbeitgebergruppe kann sich die Beschäftigungsfähigkeit verbessern, da die Arbeitnehmer durch den Wechsel zwischen Unternehmen ein breites Spektrum an Kompetenzen am Arbeitsplatz erwerben. Allerdings besteht das Potenzial eines höheren Stressniveaus und einer höheren Arbeitsintensität, einer geringeren Integration in die einzelnen Unternehmen und einer begrenzten Vertretung.

Empfehlungen für die Politik

Um die Vorteile des Potenzials des strategischen Mitarbeiter-Sharings zu nutzen, müssen die ermittelten Voraussetzungen für seine Etablierung und breitere Nutzung geschaffen werden. Daraus ergeben sich die folgenden Empfehlungen für die Politik:

- Sensibilisierung von Institutionen, Unternehmen und Arbeitnehmern;
- Anerkennung des Beschäftigungsmodells durch einen stabilen und einfachen Rechtsrahmen, mit dem das Konzept und seine Auswirkungen auf die beteiligten Parteien geklärt werden;
- aktive Unterstützung des strategischen Mitarbeiter-Sharings durch Regierungen und Sozialpartner, einschließlich einer finanziellen Unterstützung für Ressourcenzentren und die Einrichtung von Arbeitgebergruppen;
- Entwicklung einer partnerschaftlichen Einstellung von Unternehmen, Förderung ihrer Innovationen im Personalbereich sowie ihrer mittel- bis langfristigen Personalplanung;
- Unterstützung des Managements von Arbeitgebergruppen, beispielsweise durch die Bereitstellung von Verhaltenskodizes, Vorlagen für Verträge oder Weiterbildungsmaßnahmen.

Weitere Informationen

Der vollständige Bericht „New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing“ (Neue Beschäftigungsformen: Entwicklung des Potenzials strategischen Mitarbeiter-Sharings) ist abrufbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Irene Mandl, Forschungsleiterin, unter ima@eurofound.europa.eu